



• • • • •

2010 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kunnossapidon raportointi, case Hoas

Rouvinen, Neea
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2010

Rouvinen, Neea

Kunnossapidon raportointi, case Hoas

Vuosi 2010

Sivumäärä 59

Yritykset ovat perusolemukseltaan talousyksiköitä, joiden tavoitteet ovat taloudellisia ja päämääränä kannattava liiketoiminta. Tämä edellyttää yrityksen johdolta hyviä johtamistaitoja sekä erilaisten päätösten ja ratkaisujen tekemistä. Päätösten tueksi johto tarvitsee erilaisia laskelmia ja kalkyyleita. Tämän vuoksi yritysjohtamisen yhtenä tärkeimpänä resurssina pidetään johdon laskentatoimea ja sen tuottamia yrityksen toimintoja kuvaavia, arvo ja määrälukuja sisältäviä raportteja. Jotta raportit auttavat päätöksentekijöitä reagoimaan nopeasti, ennakoimaan tulevaisuutta sekä kohdistamaan organisaation energian oikeisiin asioihin on tärkeää, että raporttien sisältämä informaatio on oikeanlaista ja oikeaan aikaan tuotettua.

Tässä tutkimuksessa perehdytään Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön kiinteistöjen kunnossapidon raportointiin sekä tutkitaan raportoinnin kriittisiä menestystekijöitä. Työn tavoitteena on muokata kunnossapidon raportit vastaamaan parhaiten säätiön johdon tietotarpeita. Tutkimuksessa selvitetään organisaation johdon näkemys siitä, millaista informaatiota johdon raportoinnin tulisi käyttäjilleen tarjota ja kuinka tämä tieto tulisi esittää. Työssä perehdytään yleisellä tasolla johdon laskentatoimeen ja raportointiin sekä selvitetään säätiön johdon näkemys siitä, mitä raportointi tarjoaa heille ja miten säätiön kunnossapidon raportointi käytännössä toimii. Keskeisenä tavoitteena on kartoittaa myös raportoinnin jakelu- ja hallinnointiprosessit.

Tämän työn tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus yhdessä toimintatutkimuksen kanssa. Tutkimuksessa tehdään kaksi haastattelua, toinen case-yrityksen operatiivisen johdon henkilölle ja toinen raporttien laatijalle. Toimintaosuudessa tutkitaan raportointijärjestelmää käytännössä yhdessä säätiön Controllerin kanssa. Haastattelut sekä toimintatutkimus toteutettiin säätiössä kesäkuussa 2010. Haastatteluista saatu aineisto litte- roitiin sekä analysoitiin. Tuloksia verrattiin tutkittuun teoriaan, jonka pohjalta luotiin kehitysehdotuksia kunnossapidon raportointiin. Tutkimustuloksista nähdään, että johdon raportointia pidetään ensiarvoisena tekijänä kunnossapidon raportoinnissa. Tämä on merkittävä voimavara yritykselle, sillä raportoinnin katsotaan yleisestikin ohjaavan yrityksiä kohti niiden tavoitteita. Tutkimustuloksista kuitenkin havaitaan, että säätiön kunnossapidon raportointia tulisi tarkentaa informaation sisällön, raporttien esitystavan sekä tiedon kulun ja aikataulu- tuksen osalta.

Tutkimuksen tavoite soveltaa tutkittua teoriaa käytännössä onnistui. Tutkimuksen pohjalta ilmenneet kehitysehdotukset esitettiin yritykselle ja kunnossapidon raportit on mahdollista muokata vastaamaan tehokkaimmin käyttäjien tietotarpeita. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa. Tutkimus voidaan esimerkiksi tehdä uudestaan vuoden kuluttua ja katsoa vastaako kehitysehdotusten mukaan muokattu raportointi tehokkaammin johdon tieto- tarpeita.

Asiasanat johdon laskentatoimi, raportointi, raportointijärjestelmä, Hoas

Rouvinen, Neea

Management reporting, case Hoas

Year	2010	Pages	59
------	------	-------	----

Corporations are fundamentally economic units whose objectives are economic and whose goals are to pursue profitable business. This requires the company's management to have good leadership skills as well the ability to make various decisions. To support their decision making, members of the management need various calculations. Therefore, the management accounting team and the reports they produce on the company's processes and financial data are one of the most important resources for the management. To ensure that the reports help the decision makers to react in a timely manner, to anticipate future developments, and to focus on the most important topics, it is important that the information contained in the reports is correct and produced at an appropriate time.

This study was made to the student housing foundation Hoas in summer 2010. The study examines a reporting system and the quality of the reports it produces as well as key success factors for managing the Hoas reporting quality and success factors of the case company's management reporting. The study examines the view of the organization's management on what information the reporting team should provide its clients with and also how this information should be presented. The general focus of the study is on the accounting and reporting practice of the management at Hoas, which is located in Helsinki and on the management's view of what the reporting offers them and how it works in practice. In addition, the study will identify factors that are currently optimal and factors that need to be improved. The study aims to evaluate the success of the activity that has been reached with introduction of the new reporting system in the case company. A key objective is to map the distribution and management of the reports and to evaluate whether it should be changed.

The study was conducted as a qualitative research. In the context of the study, two interviews were conducted. The first interview was conducted with the company's operational management and the second (one) with the organization's Controller. The interviews were conducted at the case company in June 2010. The material from the interviews was tracked and analyzed. The results were compared with the theory, and based on that ideas for improving the management reporting were generated. As shown by the study results, the case company's management reporting needs a few changes. The results show that the company's reporting needs improvement in terms of content, layout, information flow, and time management. According to the results, management reporting is considered a priority in the company. Overall, reporting was considered fairly successful in the company. This is an important asset for the company because the investigation revealed that the reports are of great importance to the management of the foundation.

The objective to apply the study results in practice was reached because the improvement proposals were presented to the foundation, which now can improve the efficiency of their reporting, should they wish to do so. This study can be used also in further studies. For example, a follow-up study can be conducted a few years later, and conclusions can be made on whether reporting has improved due to development proposals.

Keywords management accounting, reporting, reporting system, Hoas

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opiskelija-asuntosäätiö	7
1.2	Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö	7
1.2.1	Organisaatorakenteen esittely	9
1.2.2	Säätiön taloushallinto- ja kiinteistöosasto	9
1.2.3	Raportoinnin nykytila	10
1.2.4	Kunnossapidon raportointijärjestelmä, Järjestelmä X	11
1.3	Tutkimuksen tausta	12
1.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	12
1.5	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	14
1.6	Aineisto ja aikaisemmat tutkimukset	15
2	Johdon laskentatoimi	17
2.1	Laskentatoimi informaatio- ja tietojärjestelmänä	17
2.2	Johdon laskentatoimen käyttöalueet	20
2.3	Tyypillisiä johdon laskentatoimen laskelmia	21
2.4	Strateginen johdon laskentatoimi	21
2.5	Operatiivinen johto	23
3	Johdon raportointi	24
3.1	Raportoinnin edut yritykselle	24
3.2	Raportoinnin sisältö ja käyttäjäkunta	25
3.3	Raportoinnin ajalliset ulottuvuudet	26
3.4	Raporttien luokittelumenetelmät	27
3.5	Raportoinnin käyttöönotto	28
3.6	Raportointi osana tietojärjestelmää	28
3.6.1	Raporttien ulkoasu ja jakelu	30
3.6.2	Esimerkkejä erilaisista raporttimalleista	31
3.7	Raporttien tulkitseminen ja hyöty yritykselle	31
3.8	Raportoinnilla selkeyttä päätöksentekoon	32
4	Case Hoas	33
4.1	Tutkimusmenetelmien valinta	33
4.1.1	Toimintatutkimus	34
4.1.2	Haastateltavien henkilöiden kuvaus	35
4.1.3	Teemahaastattelut	37
4.1.4	Haastattelurunko	38
4.2	Controllerin näkemys raportoinnista (Haastattelu 1)	38
4.3	Johdon näkemys raportoinnin hyväksikäytöstä ja tarpeista (Haastattelu 2) ..	40
5	Johtopäätökset	44

5.1	Yhteistyöyrityksen raportointikäytäntö	44
5.2	Raportoinnin peruseriaatteen yhteistyöyrityksessä	45
5.3	Raporttien käyttäjälähtöisyys yhteistyöyrityksessä	46
5.4	Tutkimustulosten perusteella esitettävät kehitysehdotukset	46
5.5	Yhteenveto tuloksista	47
	Lähteet.....	49
	Kuviot	52
	Liite 1, organisaatiokaavio	53
	Liite 2, Haastattelu yksi	54
	Liite 3, Haastattelu kaksi	56
	Liite 4, Esimerkkiraportti	59

1 Johdanto

Tämä tutkimus keskittyy johdon laskentatoimeen ja johdon raportointiin. Tutkimus tehtiin Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiölle kesällä 2010. Työ toteutettiin erityisesti Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön tarpeeseen kohdistaa säätiön kiinteistöpuolen kunnossapidon raportointi vastaamaan sen käyttäjien tietotarpeita. Työn tavoitteena on kehittää opiskelija-asuntosäätiön kunnossapidon raportointia. Kunnossapidon raportointia käytetään apuna säätiön omistamien kiinteistöjen kunnostustöiden tarpeen kartoittamisessa sekä kiinteistöjen tulevien kunnossapitotöiden kustannusten budjetoinnissa sekä suunnittelussa. Kunnossapidon raportointi on osa säätiön talouden johtamisen raportointijärjestelmää, joka koostuu useasta eri tietojärjestelmästä. Tutkimus keskittyy juuri kunnossapidon raportointiin osana säätiön toimintaa ja tämän vuoksi muut tietojärjestelmät rajataan työstä pois. Tämän tutkimuksen kvalitatiivinen osa keskittyy raportoinnin muokkaamiseen tehokkaimmin säätiön kunnossapidon johdon tietotarpeita vastaavaksi kokonaisuudeksi ja toimintaosuus johdon raportoinnin tietojärjestelmän toiminnan kartoittamiseen. Tutkimuksen toimintaosuus keskittyy erityisesti ohjelmiston perusominaisuuksiin perehtymiseen sekä ohjelmiston muodostavien raporttien muokkaamiseen käyttäjille edullisimpaan muotoon.

1.1 Opiskelija-asuntosäätiö

Opiskelija-asuntosäätiö tai -yhtiö on opiskelijajärjestöjen tai kaupunkien hallitsema voittoa tavoittelematon yhteisö. Opiskelija-asuntosäätiö sijaitsee tyypillisesti koulujen läheisyydessä ja sen päätarkoitus on vuokrata asuntoja opiskelijoille. Suomessa tällaisia yhteisöjä on tällä hetkellä vähän yli kaksikymmentä. (Opiskelija-asunnot 2009) Vuonna 2009 opiskelija-asuntosäätiöt tarjosivat asunnon yhteensä noin yhdelle kolmasosalle koko Suomessa opiskelevalle opiskelijalle. Asuntopaikkoja samana vuonna oli 36 071. (Aitamäki & Vitakoski 2010, 8.) Suomen suurin opiskelija-asuntosäätiö on Helsingissä sijaitseva Helsingin opiskelija-asuntosäätiö, Hoas.

1.2 Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö

Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö, Hoas on perustettu vuonna 1969 ja sen ydintoimintaa on asuntojen tarjoaminen opiskelijoille. Säätiön tarkoituksena on pääkaupunkiseudulla opiskelevien opiskelijoiden asuntotilanteen helpottaminen. Tarkoitustaan säätiö toteuttaa rakennuttamalla ja/tai hankkimalla ja ylläpitämällä opiskelijoiden vuokra-asuntoja. Säätiöllä on kaksi hallintoelintä, valtuuskunta ja hallitus. Säätiön valtuuskuntaan kuuluu 37 - 40 jäsentä ja hallitukseen seitsemästä kymmeneen jäsentä. Säätiöllä on toimitusjohtaja, jonka valitsee säätiön hallitus. Toimitusjohtajan tehtävänä on säätiön juoksevan hallinnon hoitaminen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. (Säätiön säännöt 2010, 1-4.) Hoasin toi-

minnassa ovat mukana Helsingin yliopiston ja Aalto yliopiston ylioppilaskunnat ja 10 muuta ylioppilaskuntaa ja oppilaitosten oppilasyhdistystä. (Työntekijän perehdyttämiskansio, 2009.) Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö on pääkaupunkiseudun suurin opiskelija-asuntojen tarjoaja. Hoasin asuntoja on ympäri Helsinkiä noin 7 700 kappaletta. Asuntotyyppejä ovat soluhuoneet, perhe- ja kaveriasunnot, pienkaksiot ja yksiöt. (Lähteenmäki 2010.) Konsernin liikevaihto oli tilikaudella 2009 54,0 miljoonaa euroa (Toimintakertomus 2009, 5).

Säätiön missio on opiskelijoiden asuntotilanteen parantaminen Suomessa. Hoas lähestyy missiota rakentamalla, hankkimalla ja ylläpitämällä vuokrattavia asuntoja sekä osallistumalla yleisesti opiskelijoiden opiskelu - ja asunto-olojen parantamiseen. Tämän säätiö varmistaa huolehtimalla kiinteistöjensä kunnosta tarkasti. Asuntotuotanto on mission ohella myös osa säätiön visiota. Hoas vuokraa opiskelija-asuntoja pääkaupunkiseudulla peruskoulun jälkeisissä oppilaitoksissa, kuten ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa opiskeleville henkilöille. Hoasin toimialaluokitus on asuntojen vuokraus. Säätiön toiminnan perusteet voidaan jakaa kuuteen osaan. Ensimmäisenä perusteena on keskittyä siihen, että asiakkaita ovat opiskelijat. Toinen peruste on tuottaa ja kehittää palveluita kysynnän mukaan. Seuraava peruste on vakavaraisuuden säilyttäminen. Säätiön neljäs peruste on toimia palveluyrityksenä ja hyödyntää uutta tietotekniikkaa asiakkaiden eduksi. Toiminnan viidentenä perusteena on säilyttää hallittu vuokragehitys ja toimia vuokra-asuntomarkkinoilla vakaana osapuolena. Kuudes toiminnan peruste liittyy kiinteistöjen kuntoon. Peruste sisältää kiinteistöjen arvoista huolehtimisen huoltojen, korjausten ja perusparannuksen avulla. (Työntekijän perehdyttämiskansio, 2009.)

Hoas toteuttaa kiinteistötoiminnoissaan määrättyä kiinteistöstrategiaa. Strategian mukaan kiinteistöjohtamiseen, rakennuttamiseen sekä ylläpidon suunnitteluun ja ohjaukseen on käytettävä omia resursseja. Kiinteistötoiminnoista kiinteistöjen hoito on ulkoistettu, mutta investointien valmistelu ja tonttien hankinta on säätiön omalla vastuulla. Kiinteistöjen peruskorjaukset ja -parannukset sekä ylläpito ovat olennaisia työvälineitä Hoasin asuntojen laadun ylläpitämisessä. Kiinteistöjen ylläpidon keskeisenä periaatteena säätiössä pidetään korjaamisen ennaltaehkäisemistä. Säätiön toiminnan onnistumista mitataan asukastyytyväisyyskyselyillä, asukaspalautteilla, kiinteistönhoidon kustannuksilla ja kiinteistön kunnolla. (Hoas Intranet, Kiinteistöstrategia.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy Hoasin kuudenteen periaatteeseen sekä yhden edellä mainitun kiinteistöjen toiminnan onnistumisen mittarin, kiinteistöjen kustannusten arvioimisessa apuna käytettävän raportointi toiminnon tutkimiseen. Seuraavassa kartoitetaan vielä tarkemmin säätiön organisaatorakenne, osastot, joille tutkimus toteutetaan sekä perehdytään tarkemmin tähän uuteen kiinteistön henkilöitä päätöksenteossa tukevaan raportointijärjestelmään.

1.2.1 Organisaatiorakenteen esittely

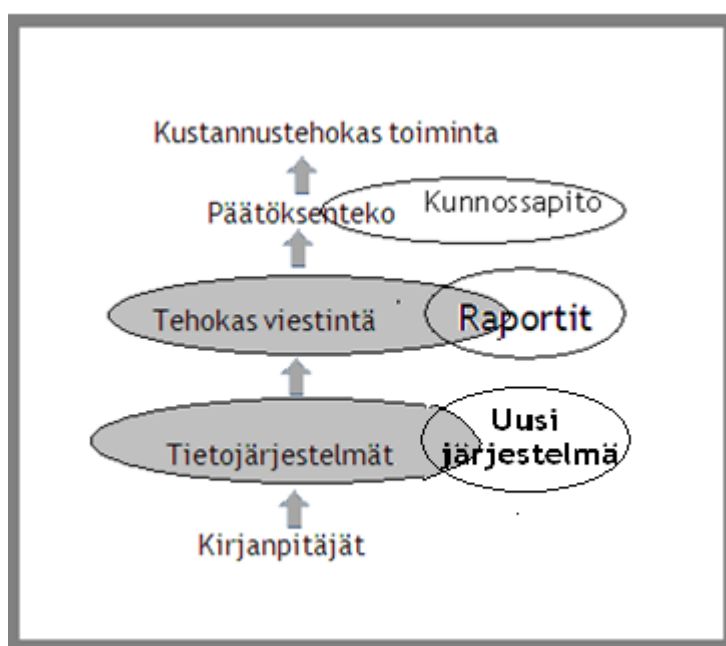
Tässä osiossa kuvataan Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön toimintaympäristöä, organisaatiorakennetta ja henkilöstöä. Hoasilla työskentelee noin 50 henkilöä, jotka koostuvat asiakaspalvelun, isännöinnin, rakentamisen sekä taloushallinnon ammattilaisista. (Liite 1) Työntekijöistä lähes 85 prosenttia on vakituisessa työsuhteessa ja loput tuntityöntekijöitä. (Hoas 2010.) Tutkimus toteutetaan yrityksen taloushallinto-osaston sekä kiinteistöosaston tarpeeseen kehittää kunnossapidon raportointia. Tutkimusosuudesta rajataankin pois edellä mainitut organisaation asumisajanpalvelut, vuokraustoimi, hallitus ja toimitusjohtaja, sillä he eivät käsittele työssään tutkimuksen aiheena olevia säätiön kunnossapidon raportteja. Opiskelija-asuntosäätiön talousosastolla työskentelee kahdeksantoista henkilöä. Talousosasto käsittää säätiön kirjanpidon, henkilöstöhallinnon, vuokravalvonnan, ostoreskontran, maksuliikenteen, rahoituksen ja IT-toiminnot. Säätiön kiinteistöosastolla toimii yhdeksän henkilöä. Kiinteistöosaston toimia ovat rakennuttaminen ja ylläpitotehtävät.

1.2.2 Säätiön taloushallinto- ja kiinteistöosasto

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus perustuu säätiön kunnossapidon raportteihin. Kunnossapidon raporttien tarkoitus on antaa tarvittavaa tietoa säätiön omistamien kiinteistöjen kunnosta ja näin edistää säätiön omistamien kiinteistöjen kokonaistaloudellista elinkaarihallintaa. Yrityksen kiinteistöjen kunnossapito-osasto koostuu jatkuvasta kunnossapidosta, ohjelmoidusta kunnossapidosta, kausikunnostuksesta sekä kiinteistöjen perusparannuksesta. Jako perustuu kunnossapidon laatuun. Jatkuvalla kunnossapidolla tarkoitetaan kiinteistöissä tehtäviä pieniä kunnostustöitä, jotka ovat lähtöisin asukkaiden, Hoasin tai kiinteistönhoitajien tekemistä ilmoituksista. Suurin osa jatkuvan kunnossapidon kustannuksista muodostuu irtisanomisaikana tehtävistä muuttoremonteista, joilla varmistetaan, että asunto on asumiskelpoinen myös seuraavalle asukkaalle. Ohjelmoidulla kunnossapidolla pyritään parantamaan asukkaiden yleistä viihtyvyyttä sekä kiinteistöjen taloudellisen elinkaaren ylläpitoa. Ohjelmoidut kunnossapitotyöt perustuvat korjaushistoriaan sekä korjausohjelmaan, joiden perusteella korjaustoimenpiteet suunnitellaan etukäteen. Ohjelmoidut kunnossapitotyöt suunnitellaan ja budjetoidaan aina vuotta ennen töiden aloittamista. Tässä suunnittelussa käytetään apuna erilaisia laskentatoimen raportteja. Kiinteistöjen kausikunnostuksella pyritään ylläpitämään kiinteistöjen kunto sellaisena, että jatkuvan kunnossapidon kautta syntyvät yksittäistapaukset vähenevät. Kausikunnostuksessa kiinteistön kaikki tilat tarkistetaan ja havaitut viat ja puutteet korjataan joko heti tai ohjelmoidusti, myöhemmin. Lisäksi kausikunnostuksella pyritään kasvattaa perusparannusten aikaväliä. Kausikunnostus suoritetaan kiinteistöissä kolmen vuoden välein. Neljäs kunnossapidon muoto on suurin kiinteistöissä tehtävistä kunnossapitotöistä. Perusparannuksessa uusitaan kaikki elinkaarensa loppuun tulleet kiinteistöjen rakennusosat. Perusparannukset toteutuvat keskimäärin 20 vuoden jaksoissa. (Hoas 2010.)

1.2.3 Raportoinnin nykytila

Säätiön taloushallinnossa on paljon erilaisia tietojärjestelmiä. Järjestelmät sisältävät laajasti tietoa, jota hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa ja liiketoiminnan eteenpäinviemisessä. Informaatiota hyödynnetään erityisesti liiketoiminnan suunnittelussa, seurannassa, ohjaamisessa ja kehittämisessä. Säätiön raportoinnissa on käytössä kolme tällaista järjestelmää. Järjestelmillä tuotetaan raportteja sekä yrityksen sisäiseen käyttöön, että ulkoisille sidosryhmille. Tämän työn pääpaino on kuitenkin säätiön sisäisessä raportoinnissa ja erityisesti kunnossapidon raporteissa. Kunnossapidon raporttien laadun parantamiseksi yritykseen hankittiin vuonna 2008 uusi tietojärjestelmä. Raportointijärjestelmän on otettu käyttöön, mutta ohjelmistoon on vielä syötettävä joitain määrätietoja ja sen tuottamia raportteja muokataan käyttäjäystävällisemmiksi. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää näitä kunnossapidon raportteja, joten muut raportointijärjestelmät ja niiden tuottamat raportit rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kuviossa yksi havainnollistetaan kunnossapidon raportointiprosessia sekä uutta raportointiohjelmistoa osana prosessia.



Kuvio 1: Kunnossapidon raportointi

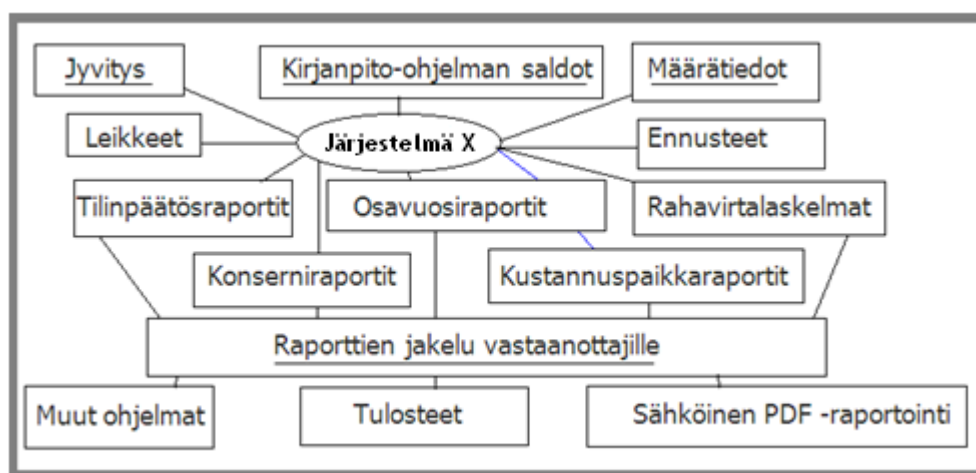
Vuonna 2008 säätiön talousosastolla alettiin suunnitella yhden uuden raportointijärjestelmän käyttöönottoa varmistamaan taloudellisen tiedon luotettavuutta sekä lisäämään tehokkuutta talouden hallintaan. Yhtenä tavoitteena oli saada tuotettua johdon nopeaa päätöksentekoa tukemaan ohjelmisto, joka tuottaa ripeästi monipuolisia raportteja, joiden avulla pystytään ennakoimaan tulevia kiinteistöjen kunnostustarpeita. Kiinteistöjä on paljon ja niiden kunnostustarpeen ennakoiminen työlästä. Erilaisia vaihtoehtoja kartoitettiin ja niitä vertailemalla päädyttiin uuteen, lähes koko raportoinnin automatisoivaan ohjelmistoon. Järjestelmään pää-

dyttiin, koska se oli mahdollista sovittaa jo olemassa oleviin säätöön käyttöjärjestelmiin, eikä muita laiteinvestointeja tarvinnut tehdä. Lisäksi ohjelmisto koettiin käyttäjäystävällisenä ja sen raportit erittäin havainnollistavina. Myös suurimmilla suomalaisilla kiinteistöyrityksellä oli positiivisia kokemuksia ohjelmistosta. Kyseisen ohjelmiston katsottiin mahdollistavan kustannusten oikein kohdistamisen tehostaminen juuri sen tuottamien havainnollistavien raporttien ansiosta. Järjestelmä katsottiin hyödylliseksi sekä taloushallinnon- että yrityksen kiinteistöpuolen näkökulmasta. Projekti käynnistyi yhdistämällä sovellus jo valmiina oleviin muihin käyttöjärjestelmiin, sekä järjestämällä koulutustilaisuus sen tuleville käyttäjille. Seuraavana vuonna projektia jatkettiin ja ohjelmistolla tehtiin raportteja säätöön kiinteistöpuolen johdon tarpeeseen. Projekti jatkui vuoden 2010 keväällä, tavoitteena raporttien käyttäjäystävällisyys. Projektia jatkettiin syöttämällä ohjelmistoon uusia määrätietoja sekä muokkaamalla raporttipohjia tarkemmiksi. Järjestelmän käyttöönotto on tällä hetkellä loppuvaiheessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kunnossapidon raporttien käyttäjien tarpeet ja muokata raportit niiden lopulliseen muotoon. Tietojärjestelmällä on tarkoitus tuottaa vuonna 2011 myös yrityksen budjetti.

1.2.4 Kunnossapidon raportointijärjestelmä, Järjestelmä X

Säätöön hankittu uusi raportointijärjestelmä on yrityksille suunnattu sovellus, joka toimii säätöön talousosastolla - yksittäisillä työasemilla. Ohjelmisto on sovitettu yhteen muihin taloushallinto-ohjelmistoihin. Järjestelmällä pystytään automatisoimaan organisaatioiden kirjanpidon ja sisäisen laskennan budjetointi, seuranta, analysointi ja ennustaminen. Ohjelmiston yksi keskeinen piirre on se, että se lukee itse siihen liitetystä kirjanpito ohjelmiston tietokannasta kirjanpidon tai sisäisen laskennan saldotiedot ja tuottaa niiden perusteella automaattisesti graafisia raportteja. Tätä saldotiedostojen pohjalta tapahtuvaa raportointiprosessia kuvataan kuviossa kaksi. Ohjelmisto sisältää valmiita raporttipohjia, joita muokataan halutuiksi käyttäjän toimesta. (Järjestelmä X, käyttäjän käsikirja, 1) Järjestelmä mahdollistaa organisaatioille erilaisten raporttityyppien luomisen, joita ovat graafisetraportit, grafiikkaa ja tekstiä sisältävät raportit ja tekstiraportit. Ohjelmiston sisältämiä raporttitiedostoja muokataan muuttamalla niiden ulkoasua ja sisältömäärityksiä sekä syöttämällä tarvittavia määrätietoja ohjelmistoon. (Järjestelmä X raportoi puolestasi) Määrätietoja ovat esimerkiksi kiinteistöjen huoneistojen asuin neliöt, tilavuudet, huoneistomäärät ja asukkaiden lukumäärät. Raportin grafiikka osaa pystytään muokkaamaan käyttäjän toimesta. Grafiikka voi koostua esimerkiksi kahdestatoista pylväästä, jotka kuvaavat kustannusten kuukausitoteumia ja pylväiden rinnalla kulkevasta viivasta, joka voi kuvata esimerkiksi edellisen vuoden samojen kustannusten vaihteluita. Grafiikan väritystä voidaan muuttaa käyttäjän toimesta. Esimerkiksi pylväät voivat olla siniset ja edellisen vuoden kustannuksia kuvaava viiva keltainen. Kustannukset voidaan esimerkiksi näyttää satoina tuhansina pystysarakkeessa ja jakaa kahdelletoista kuukaudelle vaaka akselille, jolloin yhden kuukauden kustannuksia kuvaa yksi pylväs. (Asukas-

laskutus raportti) Raportin tekstiosa voi koostua esimerkiksi riveittäin sijaitsevista tileistä ja pystysarakkein sijaitsevista kuluista kuvaavista sarakkeista, kuten toteutuneista kuluista, talousarviosta, toteutuneiden kulujen eroista budjettiin ja toteuma prosentti sarakkeesta. Raportti voi sisältää myös käyttäjän toimesta kirjoitettua tekstiä, kuten Huomio kohdan, johon kirjanpitäjä on kirjoittanut tekstimuodossa asian, joka on huomionarvoista tietoa raportin analysoijalle. (Jatkuva kunnossapito kk-toteuma) Raportille on mahdollista luoda myös lisäraportteja. Esimerkiksi edellä mainitulle kunnossapidon raportille voidaan luoda lisäraportti, jossa kustannukset on jaettu tarkemmin lajeittain ja pystysarakkeet voivat kuvata kustannuksia edelliseltä tilikaudelta ja kuluvalta tilikaudelta. (Jatkuva kunnossapito lajit)



Kuvio 2: Järjestelmä X Toimintakaavio (Mukailtu Järjestelmä X raportoi puolestasi)

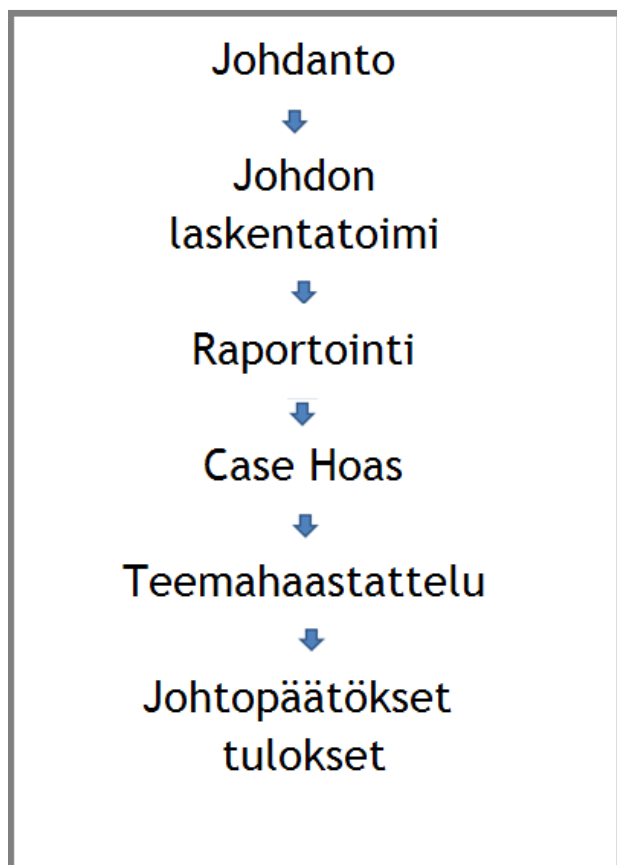
1.3 Tutkimuksen tausta

Tärkeimpänä edellytyksenä tämän opinnäytetyön aiheen valinnalle on hyöty, jonka se tuottaa Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön kunnossapidon raportointiin. Teema mietittiin yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa ja se sai alkunsa yhteistyöyrityksen tarpeesta tehostaa raportointiaan ja opinnäytetyöntekijän toimenkuvasta säätiön taloushallinto-osastolla. Tutkimusongelmana työssä on kunnossapidon raporttien muokkaus ja sisältö. Raportoinnista on tehty tutkimuksia ja artikkeleita, mutta raportoinnista kertovaa kirjallisuutta on vähän. Kirjallisuudessa raportointia käsitellään usein pelkästään teoksen yhdessä luvussa. Puhtaastaan raportoinnista kertovia teoksia on vähän, eikä käytännönläheistä teoriaa raportoinnista löytynyt laajasti. Työn teoriaosuuden tarkoitus on antaa kokonaisvaltainen ja käytännönläheinen kuva yrityksen johdon laskentatoimesta ja sitä kautta perehtyä johdon raportointiin syvemmin.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tämä työ toteutetaan laadullisena ja toimintatutkimuksena. Koska laadullinen aineisto on periaatteellisesti loppumatonta, tulee keskeiseksi aineiston mahdollisimman tarkka rajaus

(Eskola & Suoranta 1998, 65) Tutkimuksen sisältö on rajattu niin, että aihepiirit käsittelevät laskentatoimen kahden pääosan johdon laskentatoimen sekä strategisen laskentatoimen menestykseen ja sisältöön liittyviä tekijöitä sekä raportointia osana yrityksen taloudellista toimintaa. Tekstin tukena on selventäviä kuvioita ja liitteitä. Kuviot liittyvät aina kappaleen sisältöön. Tutkimus jakaantuu varsinaisesti kuuteen eri kokonaisuuteen, jotka sisältävät useita alalukuja. Kuviossa kolme kuvataan tätä opinnäytetyön rakennetta aina johdannosta yhteenvetoon asti. Tutkimuksen nimi ”Kunnossapidon raportointi, case Hoas” viittaa tutkimuksen painopistealueeseen, johdon raportointiin ja raportointi kulkeekin punaisena lankana työn taustalla aina johdannosta työn yhteenvetoon asti. Luvussa yksi luodaan kehys tutkimukselle, esitetään tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja kuvataan tutkimuksen toteutus menetelmiin ja aineiston keruu prosessi. Luvussa kaksi kuvataan johdon laskentatoimea sekä kahta muuta laskentatoimen pääaluetta, yleistä laskentatoimea sekä uutta kehitysvaiheessa olevaa laskentatoimen muotoa, strategista johdon laskentatoimea, joka on alkanut muotoutua yrityksen johdon tarpeesta luoda pitkän tähtäimen suunnitelmia. Luvussa kaksi keskitytään erityisesti kuvaamaan uutta kehitystä, jota yritysten johdon laskentatoimessa parhaillaan tapahtuu. Tämä kehityssuunta on havaittavissa myös Helsinginseudunopiskelija-asuntosäätiön johdon laskentatoimessa. Luvussa kolme tarkastellaan johdon raportointia. Luvuissa neljä ja viisi esitetään tämän tutkimuksen teemahaastattelut sekä yhteenveto niiden perusteella tehdyistä päätelmistä. Lisäksi nämä kaksi viimeistä lukua sisältävät tietoa mahdollisten jatkotutkimusten hyödyllisyydestä case-yrityksen johdon raportoinnille. Luvuissa pohditaan myös hyötyjä, joita tutkija arvioi muodostuvan yritykselle, jos tutkijan kehitysehdotukset toteutetaan yrityksen raportointikäytännössä.



Kuvio 3: Tutkimuksen rakenne

1.5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tietyn raportointijärjestelmän soveltuvuutta Hoasin kiinteistönhoidon ja taloushallinnon tarpeisiin sekä muokata kunnossapidon raportit vastaamaan parhaiten säätöön johdon tietotarpeita. Tutkimuksessa selvitetään organisaation johdon näkemys siitä, millaista informaatiota johdon raportoinnin tulisi käyttäjilleen tarjota ja kuinka tämä tieto tulisi esittää. Tutkimus toteutetaan empiirisenä tutkimuksena. ”Empiirinen tutkimus on tutkimus, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa tilanteessa, sen omassa ympäristössä ”(Eskola & Suoranta 1998, 65.) Tässä työssä tutkitaan kunnossapidon raportointia Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on teoriaan perehtymällä havainnoida, mitä tehokas ja toimiva johdon raportointi pitää sisällään ja miten se auttaa organisaation johtoa päätöksenteossa. Teoria-aineistoon perehtymällä etsitään ratkaisut tutkimuksen empiirisessä osassa ilmentyviin kehitystarpeisiin. Empiria osassa tutkitaan, miten yritys pystyy vahvistamaan raportointiaan ja mitä hyötyjä mahdollisilla uudistuksilla voidaan saada aikaan. Työn tavoitteena on esittää Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiölle nämä tutkimuksesta ilmenevät parannusehdotukset.

Tutkimuksessa selvitetään uuden raportointiohjelman hankinnalla tavoitellun toiminnan tehostumisen onnistuminen säätiössä sekä kartoitetaan raportoinnin analysoijien ja laatijoiden välisen yhteistyön kulku. Tutkimusongelmana työssä on kunnossapidon raporttien muokkaus ja sisältö. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset kysymyksiin: Miten tämänhetkinen johdon raportointi toimii, miten raportointia voidaan tehostaa, mitä toiveita raporttien käyttäjillä on raporttien suhteen ja kuinka uuden taloushallinto-ohjelman käyttöönotto on tehostanut raportointia? Kysymyksiin etsitään vastauksia tutkimalla säätiön raportointikäytäntöä toimimalla säätiössä yhtenä raporttipohjia laativana henkilönä, haastatteleamalla raporttien käyttäjää (operatiivista johtoa) sekä kunnossapidon raporttien laatijaa, yrityksen Controlleria. Haastatteluita nähtiin tarpeelliseksi toteuttaa kaksi, sillä raportointiin perehtyminen toiminnallisesti on erittäin suuri ja merkittävä osa tutkimusta. Tutkimuksesta rajataan pois ulkoinen laskentatoimi ja ulkoisen laskentatoimen raportit, kuten taseyhtälöt ja tuloslaskelmat.

1.6 Aineisto ja aikaisemmat tutkimukset

Työn empiriaisuus perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka suoritettiin case-yrityksessä kesäkuussa 2010. Haastateltaviksi valittiin useampi henkilö yrityksestä, sillä tutkimuksesta haluttiin saada mahdollisimman tarkka. Tutkimuksen aineisto koostuu yrityksen sisäisestä materiaalista, opinnäytetyöntekijän tekemistä havainnoinnista case-yrityksessä ja kahdesta teemahaastattelusta. Teemahaastattelut ovat haastatteluita, joissa aihepiirit (teema-alueet) ovat etukäteen määrätty. Lisäksi teema alueet voidaan käydä haastattelussa läpi vaihtelevassa järjestyksessä. (Eskola & Suoranta 1998, 87) Nämä edellä mainitut teemahaastattelun piirteet vaikuttivat vahvasti teemahaastattelun valintaan tämän tutkimuksen haastattelumuodoksi.

Aineistoa kerättiin lisäksi eri kulttuurilähteistä, kuten artikkeleista, sekä julkaistuista tutkimuksista. Koottu aineisto ja aikaisemmat tutkimukset aihealueesta toimivat tutkimuksen tukena, työn taustalla. Teorialtaan tutkimus hyödyntää johdon laskentatoimen ja johdon raportoinnin uusinta tietoa. Esimerkiksi kirjallisuuden lähteistä tutkija on valinnut tarkasteluun aina teoksen uusimman painoksen. Teoria pohjautuu kirjallisiin teoksiin sekä uusimpiin tehtyihin tutkimuksiin, aiheenaan laskentatoimi sekä raportointi. Haastattelut toteutettiin Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiössä ja havainnointia tutkija toteutti työskennellessään yrityksen taloushallinnossa ja osallistumalla säätiön raportointiprojektiin. Tutkimusaineisto koottiin kevään sekä kesän 2010 aikana. Tutkimusaineiston keräämisen keskeisenä osana oli uusi raportointiohjelmisto. Oikeiden kysymysten esittäminen haastateltaville edellytti kyseisen ohjelmiston ymmärtämistä, joka saavuttiin työn toimintaosuudessa perehtymällä ohjelmistoon käytännössä. Ohjelmistoon perehdyttiin muokkaamalla sen tuleville käyttäjille raporttipohjia, syöttämällä ohjelmistoon tarvittavia määrätietoja sekä yhteistyöllä yrityksen Controllerin kanssa. Määrälukuihin tutkija perehtyi käytännössä hakemalla taloushallinnon

tietojärjestelmistä tietoja säätiön kiinteistöjen pinta-aloista ja yhdistämällä tiedot taulukoksi, josta ne myöhemmin syötetään raportointijärjestelmään. Raporttipohjia muokattiin ohjelmiston yleisten raporttiasetusten kautta, valitsemalla raportteihin tarvittavat tilit, syöttämällä raporttiasetuksiin kaavoja ja vaikuttamalla tekstiosan rivien ja sarakkeiden sijaintiin. Kunnossapidon raportit sisältävät paljon eri tilejä. Raporteissa oli tärkeää esittää näiden tilien sisältämiä tietoja, joko yksistään tai yhdistelminä. Esimerkiksi jonkin tilivälin sisältämien kustannusten yhteissumaan saamiseksi raporttiin muodostettiin raporttipohjaan haluttu tiliväli summafunktiota apuna käyttäen. Lisäksi raportteja luotaessa tehtiin yhteistyötä myös ohjelmiston tarjoajan kanssa. Osa kaavoista vaati tällaisen ohjelmistoammattilaisen apua. Yhteistyö perustui sähköpostiviestintään. Liitteessä neljä on havainnollistettuna yksi kunnossapidon raportti. Erityisen tärkeänä lähteenä työssä toimivat myös taloushallinnon teokset, erilaiset laskentatoimen tuottamat laskelmat sekä aikaisemmat tutkimukset. Raportoinnista on julkaistu sekä suomenkielisiä, että englanninkielisiä tutkimuksia. Esimerkiksi Esa Puolamäen tutkimus: *Strategic Management Accounting Construction In Organisations, A Structuration Analysis Of Two Divisional Strategy Processes* sisältää uutta, vähän tutkittua tietoa johdon strategisesta laskentatoimesta. Puolamäen tutkimuksessa tulee esille tässäkin työssä käsiteltävän johdon strategisen laskentatoimen uutuus ja hyöty yrityksen johdolle. Puolamäen tutkimus käsittelee johdon strategista laskentatoimea. Puolamäen tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kahdesta esimerkistä (kahdesta strategisesta prosessista), joissa haetaan kasvua liiketoiminnalle uusilla strategioilla. (Puolamäki 156-157) Nämä Puolamäen tutkimuksen empiirisen osan esimerkit antoivat tämän tutkimuksen tekijälle vertailukohteen tutkimuksen case-yrityksen laskentatoimen raportointiprosessiin perehdyttäessä. Tutkimuksiin perehtymällä tutkija havaitsi, että tämä johdon laskentatoimen rinnalle muotoutunut uusi laskentatoimen osa-alue painottuu suuresti kustannusten hallintaan ja, että se on saanut alkunsa johdon laskentatoimen luonteen muuttumisesta lähivuosina. Tämän työn teemahaastattelussa tuli ilmi kustannusten hallinnan tärkeys pitkällä tähtäyksellä case-yritykselle, joten strateginen johdon laskentatoimi käsitellään myös tämän työn teoriaosuudessa. Puolamäen tutkimuksen ohella tärkeänä lähteenä tässä tutkimuksessa toimi myös Salme Näsin, Arja Hokkasen ja Jaana Latvasen tutkimushanke: *Johdon Laskentatoimen hyväksikäyttö ja kehittämistarpeet erilaisissa kunnallisissa toimintayksiköissä*. Näsin ym. tutkimus kertoo laajasti johdon laskentatoimesta ja sen tärkeydestä suuntautua tulevaisuuteen ja se tuo esille informaatiota johdon laskentatoimen laskentajärjestelmien moninaisuudesta eri aloilla. Mielenkiintoisia näkökulmia tarjosi myös Veera Ojan tutkimus, *Informaation ja palvelun laatu tietojärjestelmän menestystekijöinä pienten ja keskisuurten asiantuntijaorganisaatioiden johdon raportoinnissa*. Ojan tutkimus laajensi opinnäytetyöntekijän näkemystä siitä, minkälaista johdon raportointi on eri yrityksissä. Yllämainitut tutkimukset ovat olleet erittäin merkityksellisiä työlle, sillä ne laajensivat tutkijan havainnointia ja perehtymistä johdonlaskentatoimeen laajemmin kuin ainoastaan case-yrityksen näkökulmasta katsottuna.

2 Johdon laskentatoimi

Yrityksen pitkántähtäimen toiminnan tavoitteena on toimia kannattavasti. Omistajat odottavat tuottoa investoinneilleen ja osinkoa yrityksen arvonnousun kautta. Tämä edellyttää yhtiön johdolta hyvää johtamisjärjestelmää ja liikemiestaitoja. (Alhola & Lauslahti 2000, 10) Johdon päätöksiä tukemaan on kehitetty useita eri laskelmia, joita yrityksen taloushallinto heille tuottaa. Taloushallinto avustaa yrityksen johtoa omalla toiminta - ja tehtäväalueellaan. Taloushallinto voidaankin nähdä eräänä johtamisen tukitoimintona, jonka tehtävä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja. Lisäksi taloushallinto osallistuu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoi johdolle taloushallinnon näkökulmasta. Perinteisesti tätä, yrityksen taloutta kuvaavien raporttien laatimista johdon sekä muiden sidosryhmien päätöstenteon tueksi pidetään yrityksen taloushallinnon päätehtävänä. (Alhola & Lauslahti 2000, 12 - 13) Tässä luvussa tarkastellaan johdon laskentatoimea sekä laskentatoimen toista pääaluetta, yleistä laskentatoimea sekä näiden kahden laskentatoimen osa alueen rinnalle muodostunutta uutta laskentatoimen osa-aluetta, johdon strategista laskentatoimea. Kappaleen alussa perehdytään yleisesti laskentatoimeen informaatio ja tietojärjestelmänä. Teorian pääpaino on kuitenkin johdon laskentatoimessa, johon työn tutkimusosa pohjautuu.

2.1 Laskentatoimi informaatio- ja tietojärjestelmänä

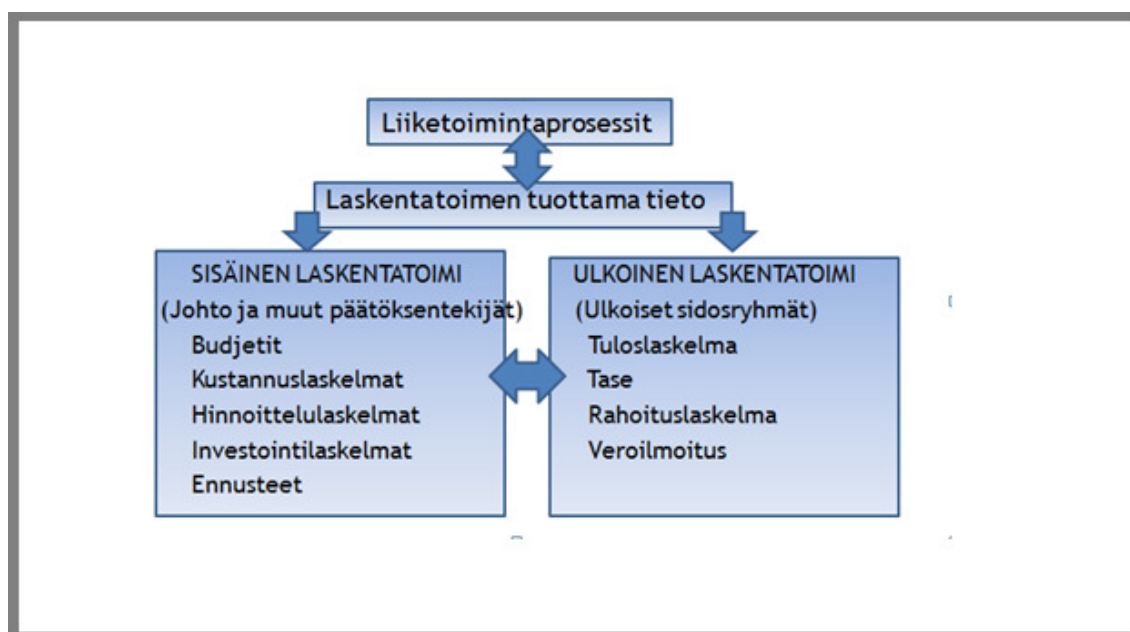
Laskentatoimi on yksi yrityksen tukiprosesseista ja se toimii usein yrityksessä omana toimintonaan. Tukiprosessit ovat yleisestikin elintärkeitä toimintoja yritykselle, sillä ne mahdollistavat yrityksen ydinprosessin toiminnan. (Alhola & Lauslahti 2000, 28) Laskentatoimen tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintaa ja taloutta koskevaa informaatiota sekä laatia siihen perustuvia laskelmia ja raportteja yrityksen eri sidosryhmille näiden yritystä koskevan päätöksenteon käyttöön (Turtiainen, 1). Laskentatoimen roolia pidetään huomattavana resurssina, kun yritys pyrkii sen pitkänajan tavoitteisiin. Laskentatoimi auttaa organisaatiota menestymään ja kehittymään. Jotta laskentatoimi auttaisi parhaiten yrityksen kasvua ja menestystä, on tieto sen tuottamissa raporteissa oltava jalostettua. Laskentatoimen on siis kerättävä informaatiota yrityksen joka osastolta, ja tuotettava se omalla osastolla, taloushallinnossa haluttuun muotoon. Kerätyt tiedot voivat olla esimerkiksi yrityksen arvo - ja määrälukuja, jotka tallennetaan ja tuotetaan haluttujen laskelmien muotoon yrityksen sidosryhmien käytettäväksi. Laskentatoimen raportit ovat lähes aina numeraalisia laskelmia ja ne tuotetaan sidosryhmien käyttöön. Laskentatoimen raportteja ovat esimerkiksi tilinpäätös, budjetit ja erilaiset kustannuslaskelmat. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2009, 9-12)(Jyrkkiö & Riistama 2001, 23).

Laskentatoimen tietojärjestelmä on yksi yrityksen keskeisimmistä tietojärjestelmistä. Se tuottaa tietoa ja informaatiota yrityksen taloudesta, mikä tekee siitä yrityksen päätöksenteon tukitoimintona erittäin tärkeän. Lisäksi laskentatoimen tieto on rekisteröityä ja sitä kerätään järjestelmällisesti. Laskentatoimi muodostaa yrityksen talousohjauksen perustietojärjestelmän, jota käytetään apuna monenlaisissa erilaisissa päätöksentekotilanteissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 30 - 31) Laskentatoimi on siis järjestelmä, jonka tehtävänä on tuottaa päätöksentekoon tarvittavaa informaatiota. Lisäksi laskentatoimen avulla yrityksessä kommunikoidaan, yritystä ohjataan, sen tavoitteista tehdään vertailukelpoisia ja toiminnan tuloksista raportoidaan sidosryhmille. (OAMK 2008) Yrityksen laskentatoimen kaksi perustehtävää ovat rekisteröinti- ja hyväksikäyttö. Rekisteröinnin tehtävä on kerätä yrityksen toimintaa kuvaavia arvo ja määrälukuja ja hyväksikäytöllä tiedoista laaditaan raportteja ja laskelmia yrityksen sidosryhmille. (Alhola & Lauslahti 2000, 27) Pääosa rekisteröintitehtävästä toteutetaan yrityksen kirjanpidossa, yrityksen talousosastolla. Kirjanpito seuraa yrityksen ja sen ulkopuolisten talousyksiköiden välisiä liiketoimia menoja, tuloja ja rahavirtoja. (OAMK 2008)

Kuten edellä on kerrottu, laskentatoimi huolehtii monien eri laskelmien tekemisestä. Tiedot kerätään laskentajärjestelmistä ja ne jaetaan usein käyttötarkoituksen perusteella kahteen ryhmään: Johdon laskentatoimeen (management accounting) ja yleiseen laskentatoimeen (financial accounting). (Alhola & Lauslahti 2000, 30) Johdon laskentatoimea kutsutaan usein myös sisäiseksi laskentatoimeksi ja yleistä laskentatoimea ulkoiseksi laskentatoimeksi. Yleisellä laskentatoimella, jota kutsutaan toisinaan myös rahoituksen laskentatoimeksi, yritys tuottaa informaatiota yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten sijoittajille ja verottajalle. Yleinen laskentatoimi perustuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmiin ja sen päädokumentti on tilinpäätös. Toisin, kuin johdon laskentatoimen, yleisen laskentatoimen raportteja säätelevät monet lait, kuten kirjanpitolaki. (Neilimo, Uusi-Rauva 2002, 13) Kuten edellä mainittiin, ulkoisen laskentatoimen laskelmat laaditaan yrityksen toiminnasta kiinnostuneita ulkopuolisia sidosryhmiä varten. Tällaisia ryhmiä ovat muun muassa osakkaat, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat. (Alhola & Lauslahti 2000, 30) Ulkoisen laskentatoimi on kokoavasti sanottuna liikekirjanpitoa, jonka tehtävä on rekisteröidä yrityksen ja muiden talousyksiköiden välisiä liiketapahtumia, selvittää yrityksen rahoittajille sen taloudellinen tila sekä kertoa yrityksen omistajille sen tuottama voitto. (Taloussanomat) Tässä ulkoinen laskentatoimi käyttää apuna tilinpäätöstä, joka määritetään usein myös organisaation keskeisimmäksi laskelmaksi. Tilinpäätös sisältää tuloksen muodostumista kuvaavan tuloslaskelman ja tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan taseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 30) Tilinpäätöksen avulla yritys kertoo yleisölle taloudellisesta tuloksestaan ja tilastaan. Toisin sanoen tilinpäätös on luonteeltaan informointilaskelma. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 25) Informointilaskelmat tuottavat tietoa omistajille ja yrityksen ulkoisille sidosryhmille. (Alhola & Lauslahti 200, 30). Ulkoisen laskentatoimen tuottamia laskelmia käytetään apuna organisaation voitonjaossa sekä ulkopuolisten tahojen informoinnissa. Laskelmat pohjautuvat pääasiassa liikekirjanpitoon ja

ne kertovat millaista yrityksen toiminta on ollut. Ne kuvaavat pääasiassa yrityksen historiaa. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 25) Tämän työn empiirinen osuus keskittyy kuitenkin nykyisyyteen ja tulevaisuuteen pohjautuvaan laskentatoimeen ja raportointiin, joten yleistä laskentatoimea ei käsitellä tässä työssä tarkemmin.

Johdon laskentatoimi mittaa ja raportoi taloudellisen informaation lisäksi myös muunlaista informaatiota. Se on tarkoitettu ensisijaisesti avustamaan johtoa päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä. (Kinnunen, Laitinen E, Laitinen, Leppiniemi, & Puttonen 2009, 81) Johdon laskentatoimen tuottaman tiedon avulla yhtiön johto sekä muu henkilökunta voivat tehdä suunnitelmia ja valvoa niiden toteutumista. Yleisesti koko laskentatoimen peruseriaatteena pidetäänkin yrityksen kannattavuuden hallintaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 10)



Kuvio 4: Laskentatoimi palvelee organisaatiota ja sen sidosryhmiä (Mukailtu Jormakka ym. 2009)

Kuten kuviosta neljä nähdään, johdon laskentatoimi tuottaa erityyppisiä raportteja ja laskelmia yrityksen omaan käyttöön. Kuvan oikea laita kuvaa johdon laskentatoimea ja sen tuottamia tyypillisimpiä raportteja: budjetteja, kustannuslaskelmia, hinnoittelulaskelmia, investointilaskelmia ja erilaisia ennusteita. Vasemmalla on kuvattu ulkoisen laskentatoimen sidosryhmilleen tuottamat tyypillisimmät raportit: tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja veroilmoitus. Laskentatoimen osa-alueet siis eroavat monessa suhteessa toisistaan. (Latvala ym. 2001, 7) Johdon laskentatoimen tuottama tieto on luotettavaa ja ajantasaista informaatiota johdon päätöksenteon tueksi. Tiedon tavoitteena on se, että johto pystyy tiedon avulla tekemään oikeita päätöksiä ja varmistamaan näin yrityksen kannattavan toiminnan. Lisäksi tiedon pitää olla havainnollista ja tiivistettyä. Ilman laskentatoimen tuottamaa tietoa, johdon

on vaikea arvioida, toimiiko yritys kannattavasti ja mistä yrityksen toiminnalla syntyy voittoa ja mistä tappiota. (Jormakka ym. 2009, 148) Johdon laskentatoimi tuottaa raportteja tulevaisuuden tuloista ja menoista sekä investointien kannattavuudesta. Raportteja laaditaan määrämuotoisesti tasaisin väliajoin, päätöksentekotilanteessa tai tilanteesta riippuen. (Jormakka ym. 2009, 10-11)

2.2 Johdon laskentatoimen käyttöalueet

Johdon laskentatoimen tuottaman tiedon käyttöalue yritystaloudellisessa päätöksenteossa on laaja. (Neilimo, Uusi-Rauva 2002, 30-31) Käyttöalue vaihtelee organisaation liiketoiminnasta ja suuruudesta riippuen. (Hokkanen ym. 127-129) On myös todettu, että käyttöalue laajenee sekä syvenee jatkuvasti. Tässä kappaleessa tarkastellaan ensiksi johdon laskentatoimen päälaskelmatyyppejä (suunnittelua avustavat laskelmat, tavoitelaskelmat ja tarkkailulaskelmat) ja tämän jälkeen keskitytään laskelmiin, jotka ovat johdon laskentatoimessa tyypillisiä ja tarkastellaan johdon laskentatoimea niiden kannalta (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 30-31)

Kuten edellä on mainittu johdon laskentatoimen laskelmat voidaan jakaa suunnittelua avustaviin laskelmiin, toimeenpanolaskelmiin ja tarkkailulaskelmiin, joita kutsutaan johdon laskentatoimen systematiikan päälaskelmatyypeiksi (OAMK 2001, 1) Kyseisten laskelmien avulla johdetaan organisaation toimintaa eli päätetään toiminnan edellyttämistä operaatioista. Tämän takia johdon laskentatointa, joka tuottaa näitä päälaskelmia yrityksen toimintaa koskevan päätöksenteon tueksi, kutsutaan toisinaan operatiiviseksi laskentatoimeksi. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 27) Suunnittelua avustaviin vaihtoehtolaskelmiin kuuluvat laskentatoimen lyhyen ja pitkän aikajakson kannattavuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden suunnittelua avustavat laskelmat. Tällaisia pitkänajanjakson laskelmia ovat muun muassa erilaisia investointivaihtoehtoja vertailevat investointilaskelmat, joiden päätehtävänä on avustaa yritysjohtoa vaihtoehtojen vertailemisessa. Budjetit kuuluvat suunnittelua avustavien laskelmien toiseen päätyyppiin: tavoitelaskelmien päätyyppiin. Tavoitelaskelmien tehtävä on avustaa yrityksen johtoa ennen kaikkea toimintojen suunnittelussa ja tavoiteasetannassa. Budjetteja käytetään apuna yrityksen taloudellisessa ohjauksessa. Budjettien avulla tehdään esimerkiksi yrityksen tai sen osan, kuten tulosityksikön taloudellinen tavoiteasetanta vuositasolla. Viimeisen päälaskelmatyyppin muodostavat tarkkailulaskelmat. Tarkkailulaskelmat sisältävät usein tavoite- ja vaihtoehtolaskelmien sisältämien tuotto- ja kustannuserien toteutumatakkailua jälkikäteen. Tarkkailulaskelmien tavoitteena on analysoida tapahtunutta kehitystä, verrattuna tavoitteisiin, oppia siitä ja pyrkiä korjaamaan mahdolliset epäkohdat. Esimerkiksi budjetti-tarkkailua avustavat laskelmat ovat tarkkailulaskelmia. (Neilimo, Uusi-Rauva 2002, 34 - 35)

2.3 Tyypillisiä johdon laskentatoimen laskelmia

Kustannuslaskenta, hinnoittelulaskelmat, tulosityksikkölaskenta ja investointilaskelmat ovat tyypillisimpiä johdon laskentatoimen laskelmia. Kustannuslaskenta tuottaa tietoa yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuotannon suunnittelun avuksi. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että kustannuslaskennalla selvitetään tuotteen hinta. On todettu, että kustannuslaskentaa (cost accounting) yhdessä kustannusten määrätietoisen hallinnan (cost management) kanssa voidaan pitää menestyvän yritysjohtamisen tärkeimpänä työkaluna tämän hetken liikkeenjohtamisessa. Hinnoittelulaskelmat liittyvät osaltaan edellä mainittuun kustannuslaskentaan. Hinnoittelulaskelmissa kuitenkin kustannusten ohella huomioidaan myös monia muitakin markkinoihin, kilpailutilanteeseen ja yrityksen omaan strategiaan liittyviä tekijöitä. Hinnoittelulaskelmilla määrätään tuotteen hinta ja siinä asetetaan vastakkain suoritteiden tuottamiskustannukset ja markkinoilta saatavissa oleva hinta. Mitä alhaisempi tuotantokustannus on markkinahintaan verrattaessa, sitä vahvempi on yrityksen kilpailukyky ja sitä tehokkaammin yritys pystyy toimimaan markkinoilla. Neljäs tyypillinen johdon laskentatoimen laskentatyyppi on tulosityksikkölaskenta. Tulosityksikkölaskennassa tuotetaan tietoa tulosityksikköjohdolle ja koko yrityksen strategiselle johdolle. Tietoa tuotetaan erityisesti tulosityksikköiden kannattavuustavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tulosityksikkölaskennan merkitys johdon laskentatoimessa vahvistuu jatkuvasti. Investointilaskelmat taas ovat laskelmia, joita yrityksen johdon laskentatoimessa on käytetty jo kauan apuna. Investointilaskelmat kohdistuvat yleensä pitkä aikavälin investointiprojektien edullisuuden tarkasteluun. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 35)

Viime vuosina on huomattu tarve laskelmien tuottamisesta juuri yrityksen strategiselle johdolle. Erityisesti on korostettu tarvetta yhdistää edellä mainittuja laskentatoimen yritystä koskevia tietoja ja laskelmia yrityksen ulkopuolisia tietoja strategisen johtamisen tueksi. Tätä laskentatoimen aluetta on alettu kutsua strategiseksi laskentatoimeksi (strategic accounting). (Kinnunen ym. 2009, 143)

2.4 Strateginen johdon laskentatoimi

Yritysjohtamisen laskentatoimessa on tapahtunut viime vuosien aikana muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet laskentatoimen luonteeseen. Suuri muutos on tapahtunut erityisesti laskelmien aikajänteessä. Yritysten tavoitteet on totuttu asettamaan aiemmin erilaisissa laskelmissa, kuten budjeteissa lyhyelle aikavälille. Tällöin lyhyen aikajakson asiat ovat aina korostuneet pitkän aikajakson asioiden kustannuksella. Nyt lyhyen aikajänteen laskelmien rinnalle on muodostunut strateginen yritysjohtamisen laskentatoimi. Sen tavoitteena on kehittää päätöksenteon tukijärjestelmä, joka tuottaa informaatiota johdon strategista päätöksentekoa varten. Strateginen laskentatoimi onkin toimintaa, joka ylettyy organisaation koko arvoketjun kustannusten hallintaan. Se ylettyy siis myös yrityksen ulkopuolelle, jolloin puhutaan laajennetusta

yrityksestä (extended enterprise). Siinä korostetaan yrityksen menestymistä pitkällä tähtäimellä. Menestymistä korostetaan esimerkiksi panostamalla kustannusten hallintaan, asiakastytytyvyyden sekä työntekijöiden osaamisen ja motivaation kehittämiseen. Kustannusten hallinta pitkällä tähtäyksellä on strategisen laskentatoimen keskeinen käsite. Se sisältää kolme aluetta: arvoketjuajattelu, strateginen asemointi ja kustannusajurit. (Kinnunen ym. 2009, 143) Vaikka strategista johdon laskentatoimea käytetään jo useassa eri yrityksessä, on kuitenkin todettu, että käsitteenä se on yleisesti lähes tuntematon (Puolamäki 2004, 180-190)

Kinnunen ym. (2009, 143 - 144) toteaa arvoketjuajattelun (value chain concept) ohjaavan yrityksen johtoa etsimään ratkaisua kysymykseen: millä tavalla yrityksen tulisi nähdä kustannusten hallinta? Arvoketjuajattelussa yrityksen tulee havainnollistaa, miten siihen liittyvät uudet toimintatavat vaikuttavat sen toimittajien kustannuksiin sekä huomioitava tuotteesta asiakkaalle aiheutuvat kustannukset. Toisen strategisen johdon laskentatoimen keskeisen alueen strateginen asemoinnin (strategic positioning) Kinnunen ym. (2009, 145) luonnehtii keskittyvän laskentatoimen aseman pohtimiseen yrityksessä. Kustannusajurien tunnistaminen on taas perusedellytys tehokkaalle kustannusjohtamiselle. Esimerkiksi perinteisessä laskentatoimessa tuotannon volyymi on tärkein kustannuksiin vaikuttava tekijä, kun taas strategisessa johdon laskentatoimessa kustannuksiin vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten teknologia ja tuotannon monimutkaisuus, niin kuin monet toiminnalliset tekijätkin, kuten työvoiman sitoutuminen. Strategisessa johdon laskentatoimessa pyritäänkin selvittämään kustannusten käyttäytyminen edellä mainittujen rakenteellisten sekä toiminnallisten ajurien avulla, mikä poikkeaa selkeästi muiden laskentatoimen päätyyppien tavasta selvittää kustannusten esiintymisen yrityksessä. (Kinnunen ym. 2009, 144-145)

Kinnunen ym. (2009, 145) esittää Strategiselle laskentatoimelle viisi keskeistä menetelmää (toimintopohjainen kustannuslaskenta, arvonalisäjohtaminen, kokonaisvaltainen laatujohtaminen, SWOT - analyysi ja ei taloudelliset mittarit), joiden avulla se toteuttaa tehtävänsä. Toimintokustannuslaskennan avulla on mahdollista tunnistaa tekijät, jotka aiheuttavat kustannuksia yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa. Kun tekijät tunnistetaan, voidaan kustannuksia pienentää. Laatujohtamisen avulla on mahdollista tunnistaa ja korjata prosessien suorittamisessa esiintyviä virheitä. Lisäarvojohtamisella pyritään löytämään ja eliminoimaan prosessit, jotka vähentävät tuotteen arvoa asiakkaille. Ei - taloudellisilla mittareilla on mahdollista seurata organisaation ei- rahanmittaisten prosessien muutoksia. SWOT analyysillä taas saadaan käsitys yrityksen vahvuuksista, heikkouksista sekä ympäristössä olevista mahdollisuuksista ja uhista. Kinnunen ym. (2009, 145) kuvailee strategista laskentatoimena eräänlaisena sateenkaarena, jonka alle uudet yritysjohton työkalut sijoittuvat.

2.5 Operatiivinen johto

Tämä työ keskittyy johdon laskentatoimeen, raportointiin ja suurelta osin kunnossapidon raporttien sisältöön. Tässä kappaleessa perehdytään yleisesti raportteja päätöksissään tukena käyttäviin henkilöihin ja hyötyihin, joita raportointi heille tuottaa. Kappaleessa keskitytään erityisesti johdon tehtäviin ja merkitykseen yrityksessä sekä yhteen johdon tyypillisesti päätöksenteossaan apuna käyttävään laskelmaan, yrityksen budjettiin. Yleensä oikeus päätöksen tekoon ja samalla vastuu päätöksistä on yrityksissä annettu tietyille henkilöille. Henkilöitä, joille kuuluu yrityksen johtaminen sekä sen toimintaa koskevien päätösten teko, kutsutaan yrityksen operatiiviseksi johdoksi. Operatiivisen johdon vastuualueita ovat yrityksen toiminnan suunnittelu, toimeenpanon organisointi ja toiminnan valvonta. Yrityksen operatiiviseen johtoon kuuluu organisaation ylin johto, toimitusjohtaja ja hänen välittömät alaisensa. Tyypillisiä välittömiä alaisia ovat markkinointijohtaja, talousjohtaja, hallintojohtaja ja tekninen johtaja, mutta ne vaihtelevat yrityksen toiminnasta riippuen. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 26)

Operatiivinen johto delegoi yleensä osan toimivallastaan organisaation seuraavalle portaalle. Usein tämän seuraavan portaan henkilöitä ovat osto, myynti ja varastopäälliköt sekä käyttöinsinöörit. Yrityksen toimintaa suunniteltaessa operatiivinen johto tekee jatkuvasti ratkaisuja kannattavista investoinneista ja toiminnasta. Laskentatoimen tehtävänä on tuottaa operatiiviselle johdolle laskelmia, joiden avulla johto saa hyvät perusteet tehdä oikeita valintapäätöksiä. Näitä laskelmia sanotaan vaihtoehtolaskelmiksi. Kun valintapäätökset on päätetty, tehdyt suunnitelmat muokataan vielä tavoitteiksi ja siitä edelleen tavoitelaskelmiksi. Tavallisin tällainen tavoitelaskelma on budjetti. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 26) Budjetti on johdon työväline, joka auttaa johtoa toiminnan suunnittelemisessa, ohjaamisessa, tavoitteiden asettamisessa, koordinoinnissa ja toiminnan tarkkailussa. (Alhola & Lauslahti 2000, 274) Budjetti jaetaan usein kahteen osaan, jotka sisältävät omat osa-alueensa, jotka vaihtelevat yrityksittäin ja yrityksen sisällä vastuuyksiköittäin. Ensimmäinen osa sisältää sanallisen tekstin seuraavan vuoden toimintasuunnitelmasta. Osio voi jakautua esimerkiksi ympäristö - ja nykytilanneanalyysiin, oletuksiin, tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin. Toinen osa (taloudellinen eli budjettiosuus) sisältää saman toimintasuunnitelman numeraalisessa muodossa. Numero-osuus ja sanallinen osuus muodostuvat vuorovaikutteisesti ja ne ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. (Alhola & Lauslahti 2000, 100 - 101) Budjetti on siis talousarvio, yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrätty nä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu numeerinen toimintasuunnitelma. (Taloussanomat)

3 Johdon raportointi

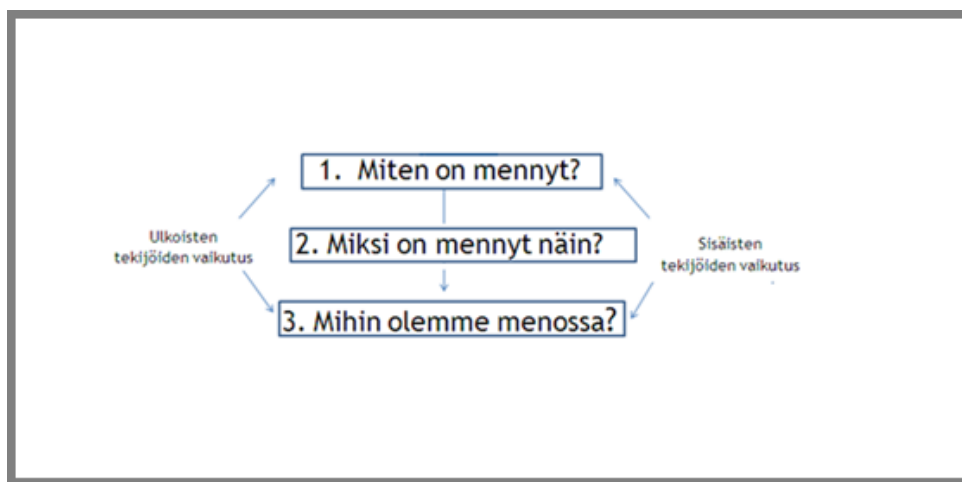
Liiketoiminnassa on tärkeää, että yritys osaa kohdistaa organisaation resurssit oikea-aikaisesti oikeisiin asioihin. (Alhola & Lauslahti, 2000, 316) Tietoa on runsaasti tarjolla, joten yrityksen on löydettävä oman toimintansa kannalta tärkein informaatio. Tässä tiedon etsinnässä merkittävänä apuna yrityksessä käytetään raportointia. (Lindfors & Syvänperä, 2008, 76). Tämä luku perehtyy raportointiin osana yrityksen ohjausjärjestelmää. Luku keskittyy yleisesti raportointiin, sen käyttäjiin, raportoinnin ajallisiin ulottuvuuksiin, jakelumenetelmiin, raporttien sisältöön sekä raportoinnin tuomiin hyötyihin organisaation toiminnalle. Osiossa paneudutaan erityisesti johdon raportointiin, joka toimii pohjana luvussa neljä havainnoidulle tutkimukselle case-yrityksen johdon raportoinnista.

Raportointi on osa yrityksen ohjausjärjestelmää. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin erilaisia raportointikäytäntöjä ja tarpeita raportoinnille. Eri käytännöistä ja tehtävistä poiketen raportoinnin tehtävä on kuitenkin lähes aina sama: seurata yritystoiminnan kehittymistä, kannattavuutta ja tavoitteiden saavuttamista menneisyyden, nykyisyyden sekä tulevaisuuden näkökulmasta. Kokoavasti voidaan sanoa, että raportoinnilla tuotetaan ja seurataan tietoa ja ennakoitaan tulevaa. (Alhola & Lauslahti, 2000, 316-317) Raportoinnin pohjalta tehdään siis paljon päätöksiä ja onkin tärkeää, että tieto tuotetaan oikea-aikaisesti ja virheettömästi. Esimerkiksi väärän tiedon perusteella yrityksessä saatetaan tehdä haitallisia ja harhaanjohtavia päätöksiä, joilla on suuria haittavaikutuksia yritystoiminnalle. Samoin kuin raportoinnin oikeellisuus myös oleellisuus on ensiarvoinen tekijä raportoinnissa. Liiketoiminta ympäristössä liikkuu valtavasti tietoa ja on ratkaisevaa poimia yrityksen käyttöön yksinomaan oleellinen tieto. Kuten Alhola ja Lauslahti (2005, 317), mainitsevat teoksessaan Laskentatoimen ja kannattavuuden hallinta, kaikkea ei tarvitse raportoida. Yhteenvedona voidaan sanoa, että raportoinnin tulee kertoa yritykselle kaikki tärkeät liiketoiminnan avainalueiden johtamiseen liittyvät asiat sekä tuettava operatiivisen toiminnan suorittamista.

3.1 Raportoinnin edut yritykselle

Kuviossa viisi kuvaillaan tarkemmin raportoinnin päätarkoitusta. Kuviosta nähdään, kuinka tärkeää on, että raportointi kertoo yritykselle, miten sillä on mennyt, miksi sillä on mennyt niin ja mihin suuntaan yritys on menossa. Lisäksi on tärkeää pohtia miten sisäiset sekä ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen nykyiseen tilaan ja miten ne vaikuttavat siihen tulevaisuudessa. Raportoinnilla annetaan kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. (Alhola & Lauslahti, 2005, 173) Raportointi on joko osa organisaation tiedonhallintaa, johtamista tai Business Intelligenceä. (Lindfors & Syvänperä, 2008, 75.) Raportoinnilla on mahdollista vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tästä kertoo esimerkiksi se, että raportoinnilla voidaan muun muassa motivoida henkilöstöä. Esimerkiksi onnistuneen

raportoinnin myötä työntekijät kokevat onnistumisen tunteen ja samalla organisaatiolle muodostuu rahallista hyötyä. (Alhola & Lauslahti, 2000, 317)



Kuvio 5: Johdon raportoinnin tehtävät (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2005)

3.2 Raportoinnin sisältö ja käyttäjäkunta

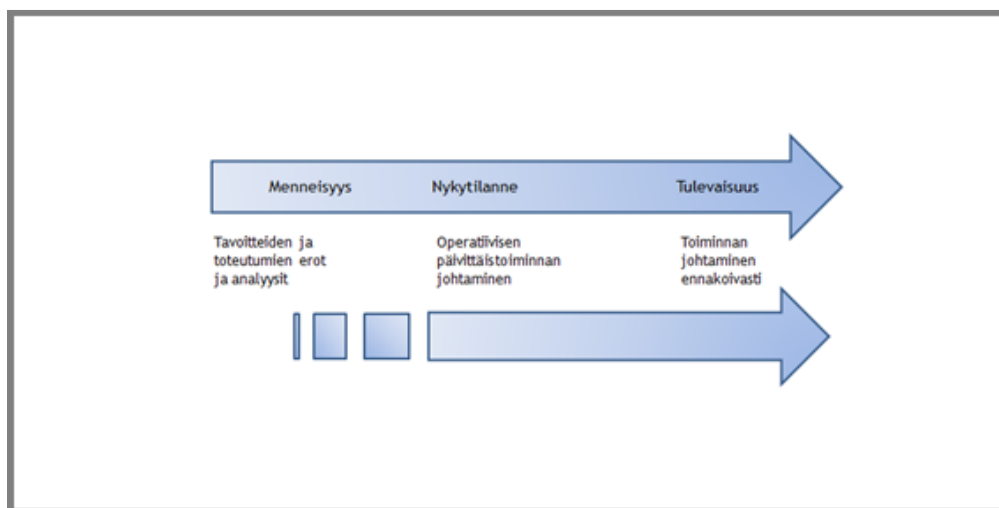
Raportoinnissa on tärkeää huomioida kenelle raportteja tehdään, sillä organisaation henkilöstö tarvitsee erilaisia raportteja työasemistaan ja työtehtävistään riippuen. Käyttäjän tarpeisiin vaikuttaa käyttäjän vastuualue sekä siihen liittyvät toiminnalliset tekijät. Alhola ja Lauslahti (2000, 319 - 324) jakavat raporttien käyttäjät kolmeen osaan käyttäjän tarpeiden perusteella. Tämän jaon perusteella käyttäjätasot ovat organisaation strateginen taso, liiketoiminta taso sekä operatiivinen taso. Strateginen taso käsittää organisaation ylimmän johdon, joka koostuu hallituksesta, toimitusjohtajasta ja johtoryhmästä. Tämä taso tarvitsee raportteja, joista selviää yrityksen kehityssuunta pitkällä tähtäimellä. Liiketoiminta taso koostuu tuotosyksiköiden johdosta tai toiminnoista vastaavasta johdosta, kuten tietohallintojohtajasta tai markkinointijohtajasta. Tämä taso tarvitsee raportteja vastuualueiden tai toimintojen taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. Lisäksi liiketoimintatason raportin on tärkeä ilmentää ennakkoivaa informaatiota tarvittavista korjaustoimenpiteistä. Viimeinen tasoista, operatiivinen eli suoritettava taso koostuu esimiehistä ja työntekijöistä, kuten työnjohtajista, tiiminvetäjistä, tuotepäälliköistä ja työntekijöistä. Tälle tasolle suoritettun raportoinnin on sisällettävä työn suorittamisen kannalta oleellista informaatiota. (Alhola & Lauslahti, 2000, 319 - 324)

Raportointi toteutetaan erilaisista raporteista, tunnusluvuista ja mittaristoista koottujen tietojen avulla. Raportit sisältävät aina yksityiskohtaista tietoa määrätystä tietolähteestä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii budjettieroraportti. Se on perusteellista tietoa sisältävä raportti ja sisältää erittäin yksityiskohtaista tietoa. Tunnusluvut sekä mittaristot ovat taas luonteeltaan analysoivampia ja reaktiivisempia. Tunnusluvut ovat perinteisin tapa seurata yrityksen kannattavuutta ja sen kasvua. Yksi esimerkki tyypillisestä tunnusluvusta on voittoprosentti. Mit-

taristoilla yritys saa nopeasti tietoa pienistäkin muutoksista. (Alhola & Lauslahti, 2000, 316-317)

3.3 Raportoinnin ajalliset ulottuvuudet

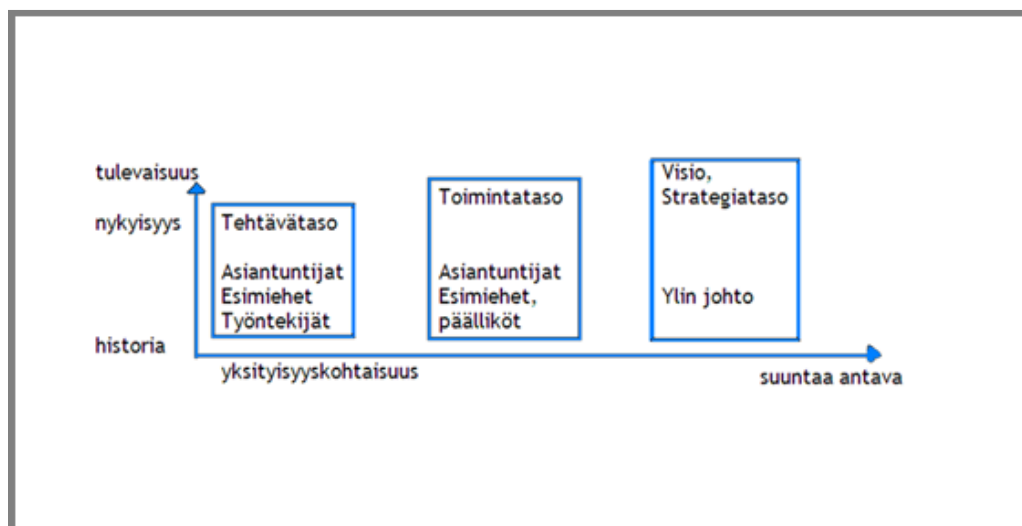
Koska johtaminen ei ole pelkästään tulevaisuuden johtamista ilman menneisyyttä, tulee raportoinnissa olla eri aikaulottuvuuksia. Jo tapahtuneet asiat luovat pohjaa organisaatioiden tulevaisuuden kehitykselle. Raportoinnin on annettava monipuolinen kuva yrityksen tilasta analysoimalla sekä historiaa, nykyisyyttä, että tulevaisuutta jatkumona. Jokaisen yrityksen on omalla kohdallaan tärkeä miettiä mihin aikaan sijoittuvia raportteja se tarvitsee tukemaan toimintansa ohjausta. (Alhola & Lauslahti, 2000, 321) Kuviossa kuusi havainnollistetaan tarkemmin näitä raportoinnin ajallisia ulottuvuuksia ja mitä kunkin ajan raporteilla seurataan. Kuvion nuolen vasen laita kuvaa organisaation menneisyyttä ja oikea laita tulevaisuutta. Nuolen alapuolella jokaisen ajanjakson alapuolella selvennetään vielä, miksi kyseistä ajanjaksoa on syytä tarkastella. Kuviosta havaitaan, että menneisyyttä tarkkaillaan, jotta pystytään seuraamaan asetettuja tavoitteita ja niihin liittyviä tekijöitä. Menneisyyden raportointi on suunnitelman mukaista. Tällaisia suunnitelman mukaisia raportteja ovat esimerkiksi erilaiset budjetit(talousarviot), strategiset suunnitelmat sekä budjetteja tukevat analyttiset raportit, kuten esimerkiksi tuloslaskelmat. Menneisyyden raportoinnin tavoite on seurata tavoitteiden ja toteumien eroja. Nykyisyyden ja tulevaisuuden raportointi poikkeaa menneisyyden raportoinnista ajallisesti, mutta myös hehtisyydellensä. Nykyisyyden raportointi on reagoivaa ja sillä seurataan tätä hetkeä. Esimerkiksi koneen käyntinopeuden seuranta kuuluu nykyisyyden raportointiin. Tulevaisuuden raportointia tehdään erilaisten mittaristojen ja yhdistelmäraporttien avulla. Tällöin raporttien on oltava reaktiivisia niin kuin nykyisyyden raportointikin, mutta lisäksi myös ennakoivaa seurantaa. (Alhola & Lauslahti, 2000, 321)



Kuvio 6: Raportointi aikajanalla (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2000)

3.4 Raporttien luokittelumenetelmät

Yrityksen raportointi voidaan jakaa strategiseen neljännesvuosiraportointiin ja operatiiviseen raportointiin ja ne ovat tasapainossa toistensa kanssa. Operatiivinen raportointi on jatkuvaa lyhyen aikavälin raportointia ja neljännesvuosiraportointia tapahtuu nimensä mukaisesti harvemmin. Strategiaraportoinnin avulla organisaatio saa tulevaisuuslainoiteista tietoa kun taas lyhyemmän aikavälin raportoinnilla, kuten kuukausiraportoinnilla yritys vastaanottaa yksityiskohtaista ja konkreettista informaatiota organisaation nykytilanteesta. Raportointi voidaan jakaa edellä mainittujen strategisen ja operatiivisen raportoinnin ohella myös ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin sen sidosryhmien perusteella. Ulkoinen raportointi palvelee ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ja sisäinen raportointi yrityksen sisällä toimivia henkilöitä, kuten yritystasolla johtoa, toimintotasolla esimiehiä ja tehtävätasolla asiantuntijoita. Ulkoista raportointia harjoitetaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Tällainen ulkoinen raportointi sisältää usein tietoa yrityksen kustannuksista ja laadusta sekä mahdollisten yritysten välisten yhteisten prosessien kustannustehokkuudesta. Sisäisen raportoinnin yksityisyyskohtaisuus taas vaihtelee organisaatiotasoinen. Tätä vaihtelua kuvataan kuviossa seitsemän. Kuvion seitsemän pystynuoli kuvaa raportoinnin aikatasoja aina menneisyydestä tulevaisuuteen, vaakatasossa oleva nuoli raportoinnin yksityiskohtaisuuden määrää ja kuvion kolme palkkia yrityksen eri tehtävätasojen ja niissä työskenteleviä henkilöitä. Kuvion oikeassa reunassa sijaitseva palkki kuvaa yrityksen johtoa ja vasemmassa laidassa oleva palkki asiantuntijatasoa. Palkin sijainnin perusteella kuviosta nähdään kuinka yrityksen johdolle tuotettava raportointi on tulevaisuuspainotteista ja, että asiantuntijatason raportointi sisältää yksityiskohtaisempaa tietoa, jossa analysoidaan tulevaisuuden ohella myös yrityksen nykytilaa. (Alhola & Lauslahti, 2005, 174-175)



Kuvio 7: Raporttien yksityisyyskohtaisuus (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2005)

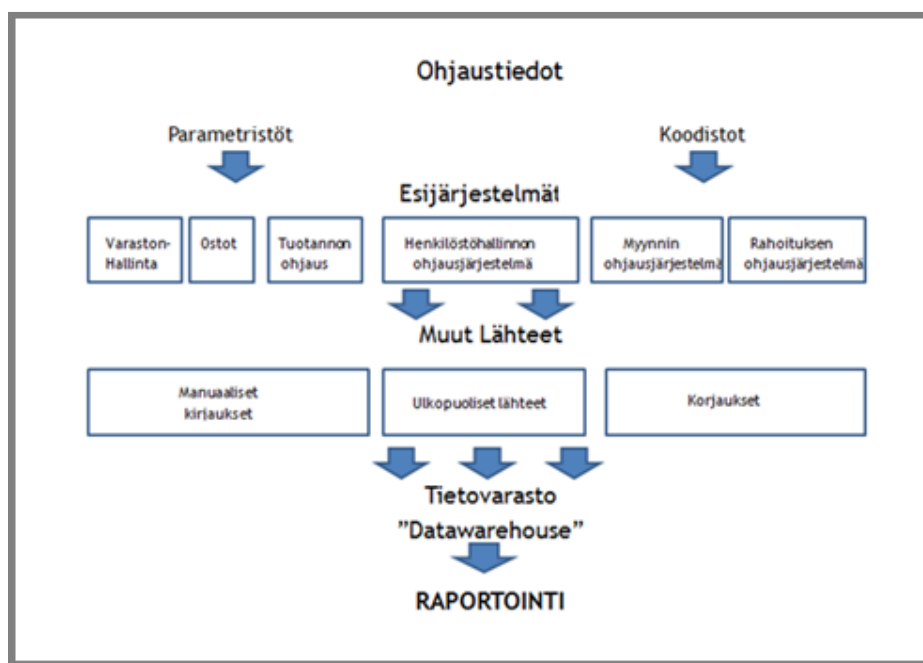
3.5 Raportoinnin käyttöönotto

Raportointi on erittäin vahva johtamisen apuväline. Parhaimmillaan raportointi ohjaa organisaation yksilöitä keskittymään oikeisiin asioihin ja tehostamaan liiketoiminnan kannattavuutta. Tämän takia on tärkeää, että raportointi suunnitellaan sen käyttöönotosta asti organisaatiossa aina huolellisesti. (Alhola & Lauslahti, 2000, 322) Nykyään on saatavilla paljon tietoa ja oikean tiedonvalitseminen on haastavaa (Lindfors & Syvänperä 2008, 76.) Tämän vuoksi onkin tärkeää panostaa raportoinnin suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa on ensisijaista selvittää mitä tietoa tarvitaan ja mistä lähteistä sitä saadaan. Lisäksi on tärkeää selvittää keskeisimmät raportointialueet, miettiä raportoinnin toteuttamista ja tiedon jakamista käytännössä sekä selvittää raportoinnin luotettavuustekijät. Luotettavuustekijöitä ovat esimerkiksi raportin validius, kattavuus ja jatkuvuus. Jokainen edellä mainittu kohta tulee selvittää perusteellisesti, sillä virheellisen tiedon perusteella tehty raportointi on loppujenlopuksi turhaa ja tuloksetonta. Lisäksi se saattaa vaikuttaa heikentävästi myös koko yrityksen raportoinnin uskottavuuteen. (Alhola & Lauslahti, 2000, 322)

3.6 Raportointi osana tietojärjestelmää

Yrityksen johdon raportointijärjestelmä käyttää perustietonaan kappaleessa laskentatoimen tuottamaa tietotaitoa. Tietoa kerätään sekä yrityksen yleisen laskentatoimen tietojärjestelmistä, että johdon laskentatoimen tietojärjestelmistä. Johdon raportointijärjestelmä rakentuu siten useista tietojärjestelmistä. Pelkästään laskentatoimen tietojärjestelmien avulla ei yritystä pystytä kuitenkaan ohjaamaan. Yrityksen johtamisen raportointiin tarvitaan lisäksi tietoja muista yrityksen tietojärjestelmistä ja nykyisin entistä enemmän myös monista ulkopuolisista tietokannoista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 269-270) Yrityksen raportointi hyödyn-
tää siis sekä laskentajärjestelmästä saatuja tietoja, että yhä enenemässä määrin myös ulkois-

ten lähteiden tietoja. Näitä tietoja käytetään raportoinnissa joko sellaisenaan tai erilaisina yhdistelminä. Tiedon kerääminen vaihtelee kuitenkin organisaatioittain. Organisaatioilla on omat tietojärjestelmänsä ja omat logiikat tiedon keräämiseksi ja tämä tekee eroja organisaatioiden tiedonkeruuprosesseihin. Esimerkiksi pienissä yrityksissä tieto kerätään useimmiten yhdestä tietojärjestelmästä, kun taas suuremmissa yrityksissä on käytössä useita tietojärjestelmiä, joista tieto kerätään raportointia varten tietovarastoon, ”Datawarehouseen”. Isojenkaan yritysten ei kuitenkaan tarvitse kerätä kaikkea tietoa Datawarehouseen avulla. Esimerkiksi päivittäiset, operatiiviset raportit ja ennusteet, kuten myyntisaamiset on edullisinta tehdä suoraan asianomaisesta perusjärjestelmästä. Kuviossa kahdeksan on esitetty suuren yrityksen raportointitiedon keräämisprosessi aina ohjaustiedoista muotoutuvaan raporttiin asti. Kuviossa kahdeksan nähdään miten tietoa lähdetään keräämään perusjärjestelmästä sekä ja /tai muista ulkopuolisista lähteistä. Perusjärjestelmästä kerättävä tieto koostuu varastotapahtumista, ostotapahtumista, tuotannon tapahtumista, henkilöstöhallinnon tapahtumista, rahoituksen tiedoista ja myyntitoiminnan tapahtumatiedoista. Kerätty tieto voi olla sekä tapahtumatietoa että stabiilia eli pysyvää tietoa. Esimerkiksi asiakasluokitukset ovat tällaista pysyvää tietoa. Ulkopuolisista lähteistä saatu tieto voi kertoa esimerkiksi kilpailijoiden vertailutiedot tai tietoa markkinoiden koosta. Kaikki nämä tiedot ohjataan tietovarastoon, jossa on jo kerättyä edellisten kausien historiatiedot ja tulevien kausien tavoitetietoja. On todennäköistä, että tässä raportointitiedon keräämisprosessissa tietoa tarvitsee yhdistellä. Usein siis pelkkä tiedon keruu ei riitä. Jos tieto on kannattavaa yhdistellä, tehdään se parametristötauluilla. (Alhola & Lauslahti 2000, 323 - 324) Parametristöissä ylläpidetään muun muassa organisaatiokoodistoja ja liiketoiminta-alueiden koostumista esimerkiksi tuotteista. Parametristöjen avulla halutut tiedot yhdistetään ja näin vältetään liiallisen pitkiltä rivitiedoilta. Lisäksi nämä taulut tekevät raportoinnista myös joustavaa. Raportteihin kerättävät tiedot on tärkeää määrittää oikein ja oikeellisuus tulee vielä tarkistaa erilaisilla tarkistuslaskelmilla. Esimerkiksi pieni virhe tietoja kerätessä voi aiheuttaa suuren haitallisen vääristymän raporttiin. Lisäksi ensimmäiset raporttiversiot on aina koekäytettävä muutamalla käyttäjällä, jolloin saadaan tietoa raportin sisällön, jakelun ja ajoituksen yleisestä toimivuudesta käyttäjän näkökulmasta katsottuna. (Alhola & Lauslahti, 2000, 324- 327)



Kuvio 8: Raportointi-informaation kerääminen (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2000)

3.6.1 Raporttien ulkoasu ja jakelu

Raportoinnissa on tärkeää suunnitella hyvin myös raportin ulkoasu ja niiden jakelu. Raporttien tulee olla selkeitä ja helppolukuisia ja ne tulee ajoittaa oikeisiin kohtiin tilikautta. Ajoittaminen on tärkeää, sillä raporttien pohjalta tehtävät toimenpiteet tulee ehtiä tehdä ajoissa. Jakelu on riippuvainen yrityksen tietojärjestelmistä ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista. Raportti voidaan tuottaa numeroina taulukkomuodossa, graafisessa muodossa, mittaristona tai tekstin muodossa. Ulkoasu tulee valita tarkkaan, sillä on todettu, että sillä on vaikutusta raportin luotettavuuteen. Graafinen raportti sekä mittaristo ovat erittäin havainnollistavia esitysmuotoja. Mittaristot näyttävät hyvin suuntaa ja tarkentavat tilannetta. Vaikka graafisenkin raportin etuna on sen havainnollisuus, sillä ei kuitenkaan pystytä esittämään kaikkia tarvittavia yksityiskohtia. Näitä puuttuvia yksityiskohtia voidaan kuitenkin täydentää graafiseen raporttiin taulukoilla ja tekstiosalla. Ulkoasu tulee suunnitella tarkasti. Raportissa pitää olla selkeästi esillä ajanjaksot ja mittayksiköt. Otsikoiden on erotuttava muusta tekstistä ja raportin positiiviset sekä mahdolliset negatiiviset poikkeamat on erotettava selkeiksi osioiksi. Raportista pitää ilmetä myös sen tekijä, jakelu ja päivittämisajankohta. Sisällöstä on erotuttava selkeästi raportin olennaisimmat asiat. Jos kyseessä on johdonraportti, on raportin alussa oltava yhteenvedo-osa, joka sisältää raportin tunnusluvut, käytetyn mittariston ja tilanneanalyysin. (Alhola & Lauslahti, 2000, 325)

Raportit on mahdollista jakaa niitä tarvitseville usealla eri tavalla. Jakamiseen vaikuttaa yrityksen tietojärjestelmät ja käyttäjien taito käyttää järjestelmiä. Lisäksi raporttien käyttäjien vaatimukset ovat erilaisia, joten raportointitavan on oltava sellainen, jonka suurin osa käyttä-

jistä hallitsee. Raportit voidaan jakaa käyttäjille joko paperimuodossa tai sähköisessä muodossa. Alholan ja Lauslahden mukaan (2000, 326) paperimuotoinen jakelu on kuitenkin katoava käytäntö organisaatiotasolla. Sähköisesti jaetut raportit ovat myös ympäristöystävällinen vaihtoehto raporttien jakelulle. Sähköinen jakelu mahdollistaa raportin lukujen jatkomuokkaamisen ja tietoihin tarkemmin perehtymisen. Sähköistä jakelua on esimerkiksi sähköpostin ja Intranetin välityksellä jaettavat raportit. (Alhola & Lauslahti, 2000, 326)

3.6.2 Esimerkkejä erilaisista raporttimalleista

Yrityksen käyttöön on markkinoilla tarjolla paljon erilaisia raporttimalleja. Yritysten onkin tärkeää käyttää raportteja, jotka palvelevat parhaiten sen omia tiedontarpeita. Yrityksillä on usein käytössään yksi tai useampi laskentajärjestelmä, joka tarjoavaa käyttäjälle tietynlaisen raportointimahdollisuuden. Tätä perusraportointia kannattaa muokata yrityksen omiin tarpeisiin sopivaksi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 77.) Raportit jaetaan niiden käyttötarkoituksen mukaan neljään eri kategoriaan: suunnitteluraportteiksi, periodiraportteiksi, reagoiviksi raportteiksi ja Adhoc - raportteiksi. Suunnitteluraportteja käytetään budjetoinnissa, kassanhallinnassa sekä strategisten suunnitelmien laadinnassa päätöksenteon tukena. Näitä raportteja tehdään eli ajetaan aina suunnitteluvaiheen alkaessa. Raporttien tekoa nimitetään usein ”raporttien ajamiseksi”. Periodiraportteja eli rutiiniraportteja tarvitaan tehtyjen suunnitelmien ja päätösten seurantaan sekä apuna päivittäisen toiminnan ohjaamisessa. Näitä raportteja tuotetaan joko neljännesvuosittain tai vain vuosittain. Reagoivat - eli hälyttävät raportit, tulostuvat itsestään päätteelle, kun sinne tallentuneet luvut ylittävät luvulle ennalta määrätty hälytysrajat. Tilannekohtaisia raportteja käytetään tukena investointi ja hinnoittelupäätöksiä tehtäessä. Lisäksi raportteja tuotetaan, kun yritys tarvitsee lisätietoja omasta tilastaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 326)

3.7 Raporttien tulkitseminen ja hyöty yritykselle

Yritys voi analysoida ja tulkita itse oman toimintansa kannattavuutta, vahvuuksia, heikkouksia ja tehokkuutta raporttien tuottaman tiedon perusteella. On myös huomioitava, että raportit kuvaavat aina mennyttä aikaa. Raporttien tulkinnessa on siis huomioitava myös tulevaisuudessa tuloksia muuttava asiat. (Eskola & Mäntysaari 2007, 135) Raporttien tuottamaa tietoa voidaan vertailla yrityksen omiin edellisvuosien tietoihin tai muiden yritysten julkistettuihin tilinpäätöstietoihin. Esimerkiksi vertaamalla yrityksen eri vuosien tietoja toisiinsa, nähdään yrityksen kehitys pitkällä aikavälillä ja nähdään yrityksen kehitys ajan suhteessa. Tarkastelemalla muiden vastaavanlaisten yritysten tietoja nähdään usein yrityksen suhteellinen asema muihin yrityksiin verrattuna. Yritysten tilinpäätöstiedot ovat julkisia raportteja, joten tuloslaskelman ja taseen vertaaminen muihin yrityksiin on näin mahdollista. Tuloslaskelman ja taseen eria on yksinkertaista analysoida käyttäen vertikaalista ja horisontaalista analyysiä.

Horisontaalista analyysiä käytetään organisaation talouslukujen seurannassa ja se ilmentää alueet, joihin on hyvä kiinnittää huomiota ja myös tutkia tarkemmin. Horisontaalisessa analyysissä tarkastellaan yhtä aikaa sekä absoluuttisia eli ehdottomia, - että verrannollisiakin arvoja. Vertikaalisessa analyysissä taas otetaan yksi organisaation toiminnan kannalta merkitävä luku pohja-arvoksi ja sen jälkeen muita lukuja verrataan tähän valittuun lukuun. (Eskola & Mäntysaari 2007, 135-137)

Raportteja hyödynnetään yrityksissä myös erilaisia tunnuslukuja laskettaessa. Tunnusluvut ovat nopeasti laskettavissa olevia analyysejä yrityksen toiminnasta. Niitä käytetään usein johtamisessa apuna ja tukena. Kannattavinta on seurata organisaation toiminnan kannalta oleellisimpia tunnuslukuja. Tunnusluvut jaetaan eri ryhmiin: maksuvalmiuden, vakavaraisuuden, yrityksen toiminnan, markkina-arvon sekä kannattavuuden tunnuslukuihin. Esimerkiksi maksuvalmiuden tunnusluvut kuvaavat organisaation kykyä selviytyä lyhytaikaisista maksuvelvoitteista ja omavaraisuusaste taas kuvaa oman pääoman osuutta taseen loppusummasta. Tunnuslukujen laskennan tarkoitus on paljastaa organisaation toiminnasta osa-alueet, jotka tarvitsevat erityistä tarkastelua. Tunnusluvut lasketaan aineistosta, joka kuvaa mennyttä tilikautta. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida, että niiden avulla ei pystytä huomioimaan organisaation tulevaisuuden kehitystä. Jos yrityksen toiminnan logiikka on kuitenkin tiedossa ja, jos edellisten tilikausien tuottamalla tiedolla uskotaan olevan hyvä ennustearvo tulevaisuuteen nähden, tulevaisuutta voidaan yrittää ennustaa näin tilinpäätöksenkin tuottaman tiedon pohjalta. (Eskola & Mäntysaari 2007, 137)

3.8 Raportoinnilla selkeyttä päätöksentekoon

Raportointi tuo selkeyttä päätöksentekoon ja tilastointiin. Raportoinnin perusteella pystytään tekemään oikeisiin tietoihin perustuvia päätöksiä ja toimenpiteitä, sillä raportointi perustuu oikeaan ja vertailtavaan totuudenmukaiseen tietoon. Raportointi mahdollistaa myös päätösten suhteuttamisen jonkun tietyn aikavälin perusteella. Kuten edellä on mainittu, raportteja voidaan tehdä vuosi, kuukausi, viikko ja jopa päivätasolla. Raportoinnilla pystytään tuottamaan myös tavallisia määrämuotoisia tilastoja. Toisin sanoen raportointia pystytään käyttämään myös perustarpeiden tyydyttämiseksi. Raportoinnin avulla tieto saadaan analysoitua ja resurssit kohdistaa tarpeiden mukaisesti. Raportoinnilla pystytään tuottamaan organisaatiorajat ylittävää tietoa eri sektoreiden välillä. Raportointi siis mahdollistaa johdolle muodostuvan laaja-alaisen näkemyksen. Raportoinnilla pystytään myös välttämään ylimääräisen työn tekemistä ja tieto saadaan oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan. (Natunen 2004, 5)

4 Case Hoas

Tämän opinnäytetyön aiheena on kiinteistöjen kunnossapidon raportointi Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiössä. Opinnäytetyön aihe syntyi säätiön tarpeesta kartoittaa johdon raportoinnin tämänhetkinen tila sekä tarpeesta perehdyttää yksi uusi käyttäjä ohjelmistolle. Aihetta työstettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja tutkimus aloitettiin käytännössä keväällä 2010. Yhteistyöyrityksenä toimi Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö, jossa opinnäytetyöntekijä työskenteli samanaikaisesti ja näin sekä opinnäytetyöntekijän, että yrityksen aika- taulut, tavoitteet ja resurssit kohtasivat hyvin. Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää sekä toimintatutkimusta. ”Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajausta tapahtuu teoreettista kattavuutta silmälläpitäen” (Eskola & Suoranta 1998, 65.) Tässä työssä tutkimusaineiston keruuta ohjaakin jäsennetty ja teoreettinen viitekehys johdon -laskentatoimesta ja -raportoinnista. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla Helsingin opiskelija-asuntosäätiön kahta työntekijää kesäkuussa 2010. Toimintatutkimus tehtiin samaan aikaan kvalitatiivisen tutkimuksen kanssa tutkijan toimiessa uuden raportointiohjelmiston uutena käyttäjänä säätiön talousosastolla. Tutkimusaineiston keruu toteutettiin Helsingin opiskelija-asuntosäätiön tiloissa Helsingissä. Tietoa kerättiin sekä haastatteluilla, että säätiön sisäiseen materiaaliin perehtymällä sekä toiminnallisesti tutkittavien raporttien laatimisella osana tutkijan omaa työnkuvaa säätiön talousosastolla. Haastatteleamalla kerätty tieto litteroitiin samana päivänä haastatteluiden kanssa. Tällä pyrittiin lisäämään hankitun tiedon luotettavuutta. Litterointi käsittää haastateltavan ja haastatellun puheen sanasta sanaan kirjoittamisen. (Silvasti 2009) Tutkimus on vahvasti painottunut kustannuspaikkalähtöiseen kiinteistöjen raportointikäytännön kehittämiseen, sillä tutkimuksessa perehdytään säätiön kunnossapidon raportointimenetelmiin.

4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tämän työ tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus yhdessä toimintatutkimuksen kanssa. Menetelmien valinnan perusteena oli yhteistyöyrityksen ja opinnäytetyöntekijän yhteinen arvio siitä, millä tekniikalla opinnäytetyöntekijä saisi parhaiten tietoa tutkimuskohteesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Tällaisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten tarkastelussa. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää sekä itsenäisesti että yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. (Taloustutkimus). Toimintatutkimuksessa taas tutkija toimii tutkimassaan käytännössä muiden toimijoiden kanssa yhdessä ratkaisuja etsien. (Eskola & Suoranta 1998, 87) Toimintatutkimus on osa tätä tutkimusta, sillä tutkijatoimi tutkimassaan käytännössä yhdessä säätiön Controllerin kanssa kehittäen uutta raportointijärjestelmää, tutkimalla ohjelmiston peruskäyttöä sekä osallistumalla raporttien muokkaukseen.

Tässä työssä laadullista tutkimusta sekä toimintatutkimusta käytetään yhtenäisenä kokonaisuutena. Haastattelut tapahtuivat Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiössä henkilökohtaisina haastatteluina. Haastatteluna käytettiin avointa haastattelua, jossa haastateltavien annettiin itse kertoa ja vastata kysymyksiin vapaasti. Haastattelu nauhoitettiin ja purettiin tarkasti, jotta aineistolle saatiin mahdollisimman hyvä reliabiliteetti. ”Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty sillä tavalla huolellisesti, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. Toisin sanoen, tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia”. (Saukonen)

4.1.1 Toimintatutkimus

Tutkimuksen toimintaosuus sisältää uuteen tietojärjestelmään perehtymisen käytännössä. Tärkeintä tässä toimintaosuudessa on tutustua ohjelmiston toimintaan raporttipohjien muokkaamisen avulla sekä raporttien tarvitsemien määrätietojen syöttämisellä järjestelmään. Tutkija perehtyi toimintaosuudessa erityisesti tietojärjestelmän käyttöön ja harjoitti projektityöskentelyä. Järjestelmän toimintoihin perehdyttiin yhdessä säätiön Controllerin kanssa sekä omatoimisesti tarvittavia määrätietoja keräämällä muista tietojärjestelmistä syötettäväksi ohjelmistoon ja muokkaamalla erilaisia raporttipohjia. Tässä kappaleessa perehdytään järjestelmään ja sen raporttien sisältöjen muokkaamiseen.

Tutkimuksen kohteena olevan raportointijärjestelmän peruseriaatteena on raportoinnin automatisointi. Järjestelmä on yhteydessä säätiön yleisen laskentatoimen tietojärjestelmään ja poimii tästä kirjanpito-ohjelmasta saldotiedot pohjaksi raporteille. Työn toimintatutkimus aloitettiin sisäistämällä järjestelmän perusasiat perehtymällä ohjelmiston käyttöön käyttöohjeiden avustuksella. Käyttöohjeita luettiin ja niitä apuna käyttäen tutkija teki koeraportteja. Koeraportteja tehtiin valitsemalla ohjelmistosta raporttipohja, johon saldotiedot yhdistettiin valintanappia painamalla automaattisesti. Raporttipohjiin oli tallennettu raporttien ulkoasu ja sisältömääräyksiä, joita tutkija muokkasi käyttäjien tarpeita vastaaviksi valintanauhassa sijaitsevien eri toimintojen avulla. Erilaisia raporttipohjia pystyttiin muodostamaan järjestelmällä rajattomasti. Harjoitusraporttien luomisen jälkeen tutkija tuotti järjestelmän käyttäjän, säätiön Controllerin kanssa kunnossapidon raportteja työn kvalitatiivisen osuuden haastatteluista varten. Seuraavassa kappaleessa kuvataan yhden tutkijan luoman raportin laatiminen alusta loppuun asti.

Raportin laatiminen aloitettiin käynnistämällä sovellus. Ohjelmisto sisältää valikkorivin, jossa on määritelty erilaisia pikapainikkeita, joilla voi suorittaa erilaisia toimintoja. Ensimmäisenä pikanäppäimen avulla haettiin halutun ajanjakson kirjanpidon tai sisäisen laskennan saldotiedot pohjaksi raportille. Tämän jälkeen valikkorivin kautta valittiin haluttu raporttipohja, jolloin automaattisesti haluttu tieto yhdistyi valitun raporttipohjan sisältö ja ulkoasumäärittä-

ten kanssa raportiksi. Tämän jälkeen raporttia muokattiin. Valintaikkunan pikanäppäimien avulla raportista muokattiin haluttuja ominaisuuksia, kuten raportin grafiikkaosaa, tekstiosaa, tilitietoja sekä haluttuja kausia. Grafiikkaosaan tutkija valitsi kuukaudet esitettäväksi vaaka-akselilla ja kausiksi kuluvan tilikauden kuukausitoteumat. Tekstiosaan tutkija lisäsi välisummarivejä eli tutkija määrittä tekstiosaan rivit, joiden sisältämät saldot summattiin yhteen kyseiselle välisummariville. Jotta raporttipohjan sisältöä ja ulkoasua ei tarvitsisi määritellä aina uudestaan, tallensi tutkija raportin raporttipohjatiedostoksi tietojärjestelmään.

Edellä mainitun raportin laatimisen ohella tutkimuksen toimintaosuus sisälsi ohjelmistoon perehtymisen ohjelmistosta puuttuvien määrätietojen kokoamisen avulla. Tutkija haki tarvittavia tietoja taloushallinnon toisesta tietojärjestelmästä ja kokosi ne Excel taulukoksi, josta ne tarvittaessa tulevaisuudessa syötetään ohjelmistoon. Lisäksi toimintaosuus sisälsi säätiön Controllerin ja tutkijan yhteistyötä säätiön budjetointia varten tehtävää raportointia varten. Tutkija perehtyi yhdessä Controllerin kanssa Syksyllä 2010 tehtäviin budjettiraporttipohjiin. Tutkija mietti yhdessä Controllerin kanssa kaavoja ja kartoitti tietoja, joita budjettiraportin tulisi sisältää. Tässä toimintaosuudessa tutkija perehtyi raporttien luomiseen ja mahdollisuuksiin, joita se raportoinnille antaa. Toimintaosuuden jälkeen tutkija loi kysymykset haastateltaville säätiön raporttien käyttäjille ja pystyi näin esittämään tarkempia kysymyksiä haastateltaville ja varmistamaan, että haastatteluista ilmenevät kehitysehdotukset on mahdollista toteuttaa tällä uudella raportointijärjestelmällä. Haastatteluissa kartoitettiin säätiön kunnossapidon soveltuvuus kiinteistönhoidon ja taloushallinnon tarpeisiin.

4.1.2 Haastateltavien henkilöiden kuvaus

Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt kartoitettiin. Kartoitus aloitettiin selvittämällä haastateltavien työnkuvat, taustatiedot ja heidän roolit kunnossapidon raportoinnissa. Kartoitus tehtiin yrityksen sisäisen materiaalin sekä opinnäytetyöntekijän esimiehen kanssa käydyssä keskustelun pohjalta. Sisäisenä materiaalina käytettiin yrityksen työntekijöiden perehdyttämiskansiosta löytyvää materiaalia sekä yrityksen Intranetistä löytyvää tietoa. Kartoituksesta ilmeni henkilöt, jotka olivat työskennelleet kauimmin yrityksen kiinteistöpuolen raportoinnin parissa ja jotka olivat raportoinnin kehittämisen vastuuhenkilöt. Haastateltaviksi valittiin raportoinnin kehitysprojektin avainhenkilö yrityksen Controller sekä raportteja tiiviisti työssään apuna käyttävä kiinteistöosaston johtohenkilö. Haastateltavilla oli pitkä työkokemus yrityksen raportoinnista sekä toimimisesta raportoinnin kehittäjinä ja eteenpäin viejinä sekä raportoinnin käyttämisestä apuna päätöksenteon tukena.

Haastateltavat henkilöt olivat yrityksen kahdelta osastolta. Haastateltavat olivat toimineet säätiössä useissa vastuullisissa tehtävissä ja heidän osaaminen ja tietous yrityksen toiminnasta oli laaja. Toinen haastateltava toimii säätiössä esimiestehtävässä ja käyttää raportointia apu-

na päätöksenteossa ja toinen henkilöistä toimii raportointijärjestelmän ylläpitäjänä ja raporttien luojana ja kehittäjänä. Haastateltavien toimenkuvat ovat vaihdelleet heidän työuriansa aikana yrityksessä. Haastateltavat ovat yrityksessä yli 5 vuotta työskennelleitä henkilöitä. Tarkoituksena tutkimuksessa oli nimenomaan tutkia raportointia kiinteistöjen kunnossapidon johtohenkilöiden päätöksenteon apumenetelmänä. Haastateltavien valintakriteereinä oli raporttien jatkuva käyttö sekä toiminta raportointiprojekteissa.

Ensimmäinen haastattelu tehtiin yrityksen raportoinnista vastaavalle Controllerille. Raportointivastaava valittiin haastateltavaksi, sillä hän työskenteli parhaillaan uuden raportointijärjestelmän käyttöönottoprojektin ohjausryhmän jäsenenä. Lisäksi hän vastaa yrityksen tietohallinnosta ja näin myös uusien raportointijärjestelmien käyttöönotosta. Ensimmäisellä haastattelulla haluttiin perehtyä tämänhetkiseen raportointiin ja kartoittaa tämänhetkisen raportoinnin lähtökohdat. Haastattelun perusteella laadittiin uudet kysymykset ja toteutettiin toinen haastattelu yrityksen operatiiviselle johdon henkilölle. Tähän haastatteluun osallistuva henkilö on yrityksen kiinteistöpuolen johtohenkilö. Tämä toinen haastateltavista toimii yrityksen kiinteistöosastolla esimiestehtävissä. Osaston johtajan toimenkuvaan kuuluu yrityksen omistamien kiinteistöjen kunnossapidon ja ylläpidon vaatimien kustannusten kartoitus osana säätiön koko taloutta. Kiinteistöpuolen johdon henkilö valittiin haastateltavaksi hänen kokemuksen ja aseman sekä case-yrityksen toiveiden perusteella. Haastateltava on ollut mukana kiinteistöpuolen raportointijärjestelmien kehitysprojekteissa alusta saakka. Hän vastaa työssään säätiön omistamien kiinteistöjen kunnossapidosta, korjaustoista, peruskorjauksista, ja toimii kiinteistöosaston esimiehenä kiinteistöjen isännöitsijöille. (Hoas, Intranet) Rakennuksen kunnossapitoon liittyy muun muassa kiinteistöjen yleinen kunnossapito ja tekninen rakennussuunnittelu, rakennusvaurioiden ja -virheiden kartoittaminen sekä niiden ehkäiseminen ja korjaustoimenpiteet. Näihin yllämainittuihin kiinteistöjen kunnan arviointiin liittyviin asioihin tarvitaan avuksi raportteja. Kiinteistöpuolen raportit ovat pääasiassa tilannekohtaisia raportteja, joita käytetään investointi sekä hinnoittelupäätöksissä sekä lisätietojen saamiseksi kiinteistöjen kunnosta. Kiinteistöpuolelle tuotetaan sekä raportteja säätiön vuokraamien kohteiden kunnossapidon kustannuksista. (Controller 2010) Kunnossapito on jaettu ohjelmoituun kunnossapitoon ja jatkuvaan kunnossapitoon, korjaustoimenpiteiden kiireellisyyden ja suunnitelmallisuuden perusteella. Jatkuvaan kunnossapitoon kuuluu yllättävät, ennalta arvaamattomat korjaustoimenpiteet ja ohjelmoituun kunnossapitoon ennalta määrätyt ja suunnitellut korjaustoimenpiteet.

Kiinteistöosasto tarvitsee raportteja avuksi myös vuosittain tehtävässä hinnantarkistusprosessissa. Hinnantarkistus sisältää vuokratasolaskelman. Laskelma sisältää ylläpitokustannuksien, investointien, kiinteistöverojen, asuinneliöiden, lainojen ja korkojen uudelleen arvioinnin. Arviointi on jaettu vastuu alueittain kirjanpitäjille ja yrityksen kiinteistöosaston projekti- ja kunnossapitopäälliköille. Tiedotuksesta ja taulukoista vastaa yrityksen It-tukihenkilöt. Arvioi-

jina toimii sekä kiinteistöpuolen, että talousosaston henkilöstöä. Hallituksen hyväksynnän jälkeen uudet tuotekohtaiset hinnat käyttöön otetaan. (Controller 2010)

4.1.3 Teemahaastattelut

Haastatteluun valituille Helsingin-seudun opiskelija-asuntosäätiön työntekijöille lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostitse. Haastattelupyynnössä kerrottiin haastattelun teemat ja haastattelun lähtökohdat. Aikaa haastatteluun pyydettiin varaamaan 45 minuuttia. Haastateltaville lähetettiin kysymykset sähköpostilla valmiiksi ennen haastatteluita ja haastattelut pidettiin sovittuina ajankohtina. (Liite 2 & Liite 3) Haastateltavilta vielä kysyttiin haastattelutilanteesta, saadaanko keskustelu nauhoittaa ja perusteltiin sen tarpeellisuus opinnäytetyöntekijälle, tulosten arvioinnissa. Ensimmäinen haastattelu pidettiin kesäkuun toisella viikolla. Tämän haastattelun pohjalta laadittiin kysymykset toiselle haastateltavalle, yrityksen kiinteistöpuolen johtohenkilölle ja hänet haastateltiin viikolla kaksikymmentäneljä. Molemmat haastattelut toteutettiin Helsingin opiskelija-asuntosäätiön tiloissa Helsingissä.

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Haastattelut etenivät tutkijan määrittelemän aihepiirin pohjalta. Molemmissa haastatteluissa tutkija esitti kysymykset haastateltaville aikaisemmin laatimiensa kysymysten avulla. Tutkimuksen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jolloin niihin ei ollut laadittu erikseen valmiita vastausvaihtoehtoja. Lisäksi avoin haastattelu mahdollisti lisäkysymysten esittämisen saatujen vastausten pohjalta. Lisäkysymyksiä esitettiin haastateltaville sekä haastattelussa yksi, että haastattelussa kaksi. Haastattelut nauhoitettiin ja tieto tallennettiin, jäsenneltiin ja analysoitiin haastattelun jälkeisillä viikoilla. Samaa henkilöä haastateltiin yhden kerran. Haastattelijä varautui mahdollisiin lisäkysymysten esittämisiin myöhemmin ja varmisti haastateltavien kanssa, että se oli myöhemmin mahdollista sähköpostitse. Molemmat haastateltavat antoivat luvan lisäkysymysten esittämiseen myöhemmin tutkimuksen edetessä. Tutkija analysoi haastattelussa myös haastateltavien eleitä ja käytti havaintoja apuna tuloksia laadittaessa. Haastattelut nauhoitettiin osapuolten suostumuksella. Nauhat purettiin haastattelun päätteeksi sanasta sanaan, Word dokumenteiksi.

4.1.4 Haastattelurunko

Haastattelun tarkoitus, tutkimuksen tekijä ja haastattelukysymykset tiedotettiin haastateltaville sähköpostitse ennen haastattelupäivää. Haastateltava vielä kertasi työn tarkoituksen suullisesti haastattelun alussa. Molemmat haastattelut aloitettiin kartoittamalla haastateltavan kokonaiskäsitys yrityksen raportoinnista. Ensimmäinen haastattelu tehtiin raporttien laatijalle, Controllerille ja toinen haastattelu raportteja päätöksenteossa apuna käyttävälle yrityksen kiinteistöpuolen johtajalle. Haastatteliija esitti haastatteluissa kysymyksensä tuomatta omaa mielipidettään esille. Näin tutkimuksessa pyrittiin estämään vastaajan mielipiteisiin vaikuttamista ja saamaan tutkimustuloksista mahdollisimman luotettavat. Haastattelu yksi koostui neljästä teemasta: uusi raportointijärjestelmä, raporttien käyttäjät, raporttien jakelu ja raporttien tarve. Haastattelussa kaksi käytettiin 8 eri teemaa: nykyiset raportit, raporttien aikatasot, tämän hetkiset raportit, hyvän raportin ominaisuudet, esimerkki raportti, raporttien saatavuus, raporttien ulkoasu ja muuta. Teemat opinnäytetyöntekijä laati taustakartoituksen pohjalta, joka koostui raportointijärjestelmän käytöstä sekä yrityksen sisäisen materiaaliin perehtymisestä. Haastattelu yksi oli kestoltaan noin yhden tunnin ja haastattelu kaksi noin kaksi tuntia.

4.2 Controllerin näkemys raportoinnista (Haastattelu 1)

Keskeisenä tavoitteena säätiön uuden raportointijärjestelmän hankinnalle toimi haastateltavan mielestä tarve raportoinnin kehittämiseen. Uuden järjestelmän avulla haluttiin nopeuttaa entisestään raporttien kehittämisprosessia, tuotantoa ja automatisoida jakelua, jolloin resursseja jäisi enemmän käytettäväksi muihin asioihin. Lisäksi järjestelmän nähtiin tarjoavan monipuoliset työkalut käyttäjille eli talousosaston kirjanpitäjille. Haastattelusta ilmeni syyt johdon henkilöiden raporttien tarpeeseen. Graafinen raportointi antaa huomattavasti nopeammin kokonaiskuvan kiinteistöjen taloudellisesta tilasta ja toteutumisesta kuin tähän asti käytetty, täysin numeraalinen raportti. Haastateltavan mielestä graafinen raportointi tuo merkittävää lisäarvoa kiinteistöpuolen henkilöille toimitettaviin materiaaleihin. Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiöllä on paljon kustannuspaikkoja (vuokra-asuntoja) joiden ylläpito vaatii paljon resursseja. Kiinteistöosaston johdon henkilöt tarvitsevat resurssien oikein kohdistamiseen avuksi tietoja kustannusten jakaantumisesta kustannuspaikoittain. Tässä he käyttävät apuna kirjanpitäjien tuottamia raportteja. Säätiön talousosastolla käyttöönotetun uuden raportointijärjestelmän päätarkoitus on tehostaa budjetointiprosessia ja auttaa johdon henkilöitä ennakoinnissa sekä tuottaa tietoa heidän päätöksenteon tueksi. Järjestelmällä pystytään tuottamaan raportteja aikaisempaa säännöllisemmin ja näin kunnossapidon kustannuksia pystytään seuraamaan todenmukaisemmin ja sen seurauksena resurssit kohdistaa oikeisiin kohteisiin. Haastattelusta ilmeni, että kyseiseen raportointijärjestelmään päädyttiin, sillä raportointijärjestelmä mahdollistaa myös ristiintaulukoinnin, jota aikaisemmin käytetyissä

raportointijärjestelmissä ei ollut mahdollista. Lisäksi järjestelmä soveltuu teknisesti case-yrityksen muiden ohjelmistojen kanssa yhteen. Ohjelmistolla raportit saadaan ulkonäöllisesti selkeämmiksi, se soveltuu kiinteistöjen perustietojen syöttämiseen, se tuottaa tarvittavaa grafiikkaa, luotettavaa tietoa ja järjestelmästä on positiivista kokemusta muillakin suurilla kiinteistöyrityksillä.

Haastattelusta ilmeni, että järjestelmällä pystytään tuottamaan lukuisia erilaisia raporttityyppejä, kuten tuloslaskelmia, taselaskelmia, rahoituslaskelmia, kassavirtalaskelmia, konserniraportteja, kustannuspaikka- ja osastoraportteja. Järjestelmällä voidaan muodostaa raportteja, joissa vertaillaan usean erivuoden tunnuslukuja, tuottaa graafisia raportteja, grafiikkaa ja tekstiä sisältäviä raportteja, vain tekstiä sisältäviä raportteja. Haastateltava kertoi, että talousosastolla osa kirjanpitäjistä käyttää järjestelmää, osa vain yhtä raporttia ja toiset useampaakin. Tarkoituksena on, että kun raporttipohjat saadaan työstettyä ja kaikki määrätiedot vietyä ohjelmistoon tulee järjestelmästä osa jokaisen kirjanpitäjän työtä. Haastattelusta ilmeni, että tähän hetkeen asti kunnossapidon raportteja on tuottanut ainoastaan haastateltava. Kunnossapidon raportteja tehdään tällä hetkellä yrityksen kiinteistöpuolen johdolle. Haastattelusta ilmeni, että kiinteistöpuolen johdon tärkeimpiä työvälineitä ovat erilaiset kiinteistöjen kunnossapitoon liittyvät raportit, koska niistä he näkevät kunnossapitoon käytettyjen kustannusten kehityksen. Haastattelusta ilmeni, että kunnossapidon raporttien lisäksi järjestelmällä on tarkoitus toteuttaa jatkossa myös yrityksen budjetointi. Tätä varten järjestelmän raporttipohjia vielä kehitetään ja ohjelmistoon tulee lisätä vielä joitain määrätietoja. Lisäksi haastateltavan mukaan järjestelmän käyttämisestä on tarkoitus pitää vielä koulutustilaisuus.

Käyttäjien kannalta uuden raportointiympäristön keskeisimmät edut liittyvät haastateltavan mielestä pitkälti automatisoituun toimintaan. Kokonaan uutta järjestelmässä on se, että raportteihin saadaan nyt tehtyä yksinkertaisesti grafiikkaosa. Lisäksi järjestelmällä on yksinkertaista tallentaa raportti haluttuun muotoon ja lähettää se eteenpäin sähköisesti. Lisäksi yksittäinen käyttäjä pystyy muokkaamaan omia raporttipohjia haluamaansa muotoon. ”Tämä tuo lisäarvoa raportoinnin jakeluun” Haastattelusta ilmeni, että raporttien jakelu on paljolti riippuvainen yrityksen tietojärjestelmistä ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista. Kiinteistöpuolen henkilöiden käyttämät raportit ovat massiivisia, jolloin paperimuodossa tapahtuva raportointi olisi haastateltavan mielestä epäedullista sekä käyttäjälle että ympäristöllekin. Haastattelusta ilmeni, että säätiön tietojärjestelmät ovat ajantasaisia ja ne tarjoavat kattavat mahdollisuudet raportoinnin monimuotoiseen jakeluun.

Kysyttäessä haastateltavalta vielä tarkemmin johdon raportoinnista ilmeni, että järjestelmä on jo tuonut ja tuo siihen paljon lisäarvoa. Haastateltava koki myös hyötyvänsä järjestelmästä oman työnsä ajankäytön säästymisen kannalta. ”Kun johto pyytää raporttia, voi raportin teh-

dä nopeasti, sillä sen luomiseen kuluu aikaisempaa vähemmän aikaa”. Haastateltava katsoo järjestelmän merkittäväksi eduksi raporttien tuottamisen nopeuden, sillä johdon tarvitsemien raporttien määrä on lisääntynyt. Tärkeimpänä järjestelmänä haastateltava pitää järjestelmän tuomaa luotettavuutta raporttien sisältöön. Kun raportti on kerran tehty ja toimitettu sähköisesti eteenpäin, ei lukuja pysty muuttamaan. Esimerkiksi aikaisemmin Excel - muotoisissa raporteissa saattoi helposti muuttaa sarakkeiden sisältämiä keskeisiä arvoja, sitä analysoidessa, joka vääristi koko raportin sisältöä. Tätä ominaisuutta haastateltava pitää yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena uudessa järjestelmässä.

4.3 Johdon näkemys raportoinnin hyväksikäytöstä ja tarpeista (Haastattelu 2)

Haastattelu kaksi aloitettiin kartoittamalla haastateltavan tyytyväisyys tämänhetkisiin raporteihin. Haastateltavaa pyydettiin kertomaan raportoinnin ajantasaisuudesta ja luotettavuudesta. Kiinteistöpuolen johdolle tuotetut raportit ovat olleet ajantasaisia, eikä niiden sisällössä ole ollut huomattavia virheitä. Haastateltavan tyytyväisyys tämänhetkisiin raporteihin asteikolla yhdestä viiteen (yksi = täysin tyytymätön, 5 = todella tyytyväinen) oli neljä. Haastattelusta ilmeni käyttäjän tyytyväisyys tämänhetkisiin raporteihin ja niiden hyöty päätöksenteossa. Arvosanaa heikensivät kuitenkin pienet puutteellisuudet raporttien saatavuudessa ja informaation kulussa raporttien valmistuttua laatijalta käyttäjälle. Raportit valmistuvat kirjanpitäjien ne tehdessä, eikä raportoinnilla ole erillistä aikataulutusta. Haastateltava käyttää päätöksentekonsa tukena sekä Excel muotoisia raportteja, että uuden ohjelmiston tuottamia raportteja. Haastateltava tuntui pitävän perinteisiä Excel-taulukkoja mieluisimpina raporteina. Uudella ohjelmistolla hankittuja raportteja haastateltava on hyödyntänyt työssään vähemmän.

Kysyttäessä, paransiko uusi raportointijärjestelmä raportointia, haastateltava kertoi Excel- taulukon olevan hänelle mieluisin raporttimuoto. Haastattelusta ilmeni, että Excel- ohjelmiston suodatus toiminnon tärkeys johdon raportoinnissa. ”Koen Excelin parhaaksi itseleni, varsinkin suodatustoiminto on hyvä minulle”. Tällä hetkellä raportteja tuotetaan talousosastolla kiinteistöpuolen henkilöille kuukausitasolla. Haastateltava kertoi rytmin olevan sopiva, mutta ei koe raportteja kuukausitasolla niin tärkeiksi, ettei niitä voisi tuottaa harvemmin. ”Jos ne on helppo tuottaa, niin kuukausitasolla”. Raporttien luomiseen ei haluta kuitenkaan käyttää turhia resursseja. Raporttien sijoittuminen budjettikausien yhteyteen tuntui olevan haastateltavan mielestä hyödyllinen asia, johon kannattaisi paneutua. Säätiön budjetoinnin käynnistyttyä sekä keväällä että syksyllä laajempi raportti kaikista kunnossapidon kuluista katsottiin tarpeelliseksi. Esimerkiksi vasta tilikauden lopussa kunnossapidon henkilöiden päätöksiin ei vaikuta alkuvuoden tapahtumat, mutta budjetoinnin yhteydessä tiedot toisivat suurta hyötyä. Tässäkin tapauksessa Excel- taulukko koettiin käytännöllisimpänä raportointimuotona, suodatusominaisuutensa ansiosta.

Raporttien ulkoasu vaikuttaa raporttien luotettavuuteen (Alhola & Lauslahti 2000, 325.) Haastattelusta ilmeni käyttäjien tyytyväisyys uudella järjestelmällä tuotettujen raporttien runkoon. Haastateltava tuntui olevan tyytyväisin juuri näiden uuden järjestelmän tuottamien raporttien ulkoasuun. Kiinteistöpuolen raportit sisältävät luvussa kolmekin käsitellyt raportin perusominaisuudet. Raportit ovat ulkoasultaan graafisessa esitysmuodossa, joka sisältää myös taulukko-osuuden. Graafisen esitysmuodon etuna on sen havainnollisuus. Haastateltava piti tärkeänä, että raportti sisältää sekä graafisen osuuden että tekstiosuuden. ”Ensiksi katson graafista osaa ja sen jälkeen tapauskohtaisesti syvennyn tekstiosaan.” Lisäksi taulukko-osa sisältää yksityiskohtaisempaa informaatiota raportoitavasta asiasta. Haastateltava tuntui pitävän tätä raportointimallia erittäin hyvänä mallina. Haastattelusta ilmeni, että graafista katsotaan olennaisimmat asiat ja, jos käyttäjä tarvitsee yksityiskohtaisempaa tietoa päätöksentekonsa tueksi ”porautuu” hän graafisen kuvion alla olevan taulukon tietoihin. Kiinteistöpuolen raporttien nähtiin esittävän olennaisimmat asiat tarkasteltavasta tiedosta. Lisäksi useimmissa raporteissa on pääkohtien alla vielä yksityiskohtaisempaa tietoa. Haastattelusta ilmeni, että raporttien otsikot erottuvat selvästi toisistaan, mittayksiköt ja ajanjaksot ovat näkyvissä, poikkeamat erottuvat raportista selkeästi ja, että raportin tekijä, päivittämisaika-kohta sekä jakelu ilmenevät raportista.

Raportit voidaan jakaa käyttäjille monella eri tavalla, kuten luvussa kolme esitettiin. Jakeluun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tietojärjestelmät ja käyttäjien taito hyödyntää tietojärjestelmiä (Alhola & Lauslahti 2000, 325.) Raporttien käyttäjien tarpeet poikkeavat kiinteistöosastolla toisistaan. Keskeiseksi tekijäksi uuden raportointiohjelmiston käyttöönotolle käyttäjien näkökulmasta koettiin juuri mahdollisuus luoda paljon erilaisia raportteja eri henkilöiden tarpeeseen. Lisäksi käyttäjien kannalta sähköinen raportointi koettiin kannattavimmalta tavalta raporttien jakelulle. Kaikki kunnossapidon raportit ovat sähköisessä muodossa. Sähköinen raportointi antaa mahdollisuuden lukujen jatkomuokkaukseen, jota haastateltava henkilö piti erittäin tärkeänä tekijänä raportoinnissa. Se, että kiinteistöpuolen henkilöt hakevat osan tarvitsemistaan raporteista sovitulta levy asemalta ja osan he saavat sähköpostiin yrityksen Controllerilta vaatii haastateltavan mielestä jonkinlaista muutosta. Excel-pohjaiset raportit käyttäjät noutavat levy asemalta ja uuden raportointijärjestelmän tuottamat raportit lähetetään käyttäjille sähköpostitse. Sähköposti koettiin kuitenkin hankalana jakelukanavana raporteille. ”ei sähköpostilla raportteja”. Jakeluun liittyen haastateltavalle esitettiin lisäkysymys edullisimmasta tavasta raporttien jakelulle. Lisäkysymyksen pohjalta ilmeni, että kiinteistöpuolen henkilöille tarvittaisiin yksi määrätty levy asema, jossa olisi selkeät kansiot eri raportteja varten. Raportit haluttiin selkeästi esille määrättyyn paikkaan, josta jokainen niitä tarvitseva voisi itse käydä analysoimassa ja kopioimassa itselleen tarpeidensa mukaisesti. Haastattelusta ilmeni myös, että ajatus raporttien muokkaamisesta kaikkien käyttäjien mielipiteet ja tarpeet huomioiden saataisiin raportointi palvelemaan käyttäjiä ehdottomasti paremmin. ”Kun raporttipohjat yhdessä jumpattaisiin kollegoideni kanssa

yhteisiä tarpeitamme palveleviksi kokonaisuuksiksi, olisi se ehdottomasti kannattavaa ja niitä käytettäisiin ehdottomasti enemmän apuna päätöksenteossa”. Raporttien sisältävän tiedon määrittelemisen koettiin tärkeänä raportin luotettavuuteenkin vaikuttavana asiana. Haastattelusta ilmeni halukkuus raporttien sisältävän tiedon päivittämiseen yhdessä raporttien laatijan kanssa.

Haastattelusta ilmeni, että raportteja ei tarvita tällä hetkellä millään muulla kielellä. Raporttien käyttäjäkunta koostuu suomenkielisistä henkilöistä. Enemminkin ilmeni, että toisella kielellä tuotetut raportit tai osittain suomenkielellä ja osittain jollain muulla kielellä tuotetut raportit vain hankaloittaisivat raporttien analysointia. Tutkija antoi haastateltavalle esimerkiksi raportin yksi, haastattelua varten Controllerin kanssa tuottamasta kunnossapidon raportista (Kunnossapidon raportti.) Raporteissa pidettiin tärkeänä otsikoiden selkeyttä ja erottuvuutta muusta tekstistä. Lisäksi raportin tekijä ja päivittämisajankohta olisi haastateltavan mielestä asioita, jotka olisi syytä tuoda raporteissa esiin. Haastateltava tuntui pitävän tutkijan esittämästä ehdotuksesta raporttiin sisällytettävästä yhteenveto- osasta, jossa käytäisiin läpi tärkeimmät tunnusluvut, mittarit sekä analyysi tilanteesta. ”Kirjanpitäjien tekemä analyysi olisi hyvä juttu, nyt olen saanut sen suullisesti samalla, kun olen käynyt hakemassa raportin, mutta, jos olen illalla toimistolla, ei ole kirjanpitäjää, jolta kysyä analyysiä”. Myös kirjanpitäjän tekemät erilliset ”Huomio” kommentit koettiin tarpeellisina kohtina raportissa. Kommenttien arvioitiin auttavan pientenkin huomionarvoisten asioiden esille tulemista raporteista. Haastateltava panostaisi myös uuden palaverikäytännön käyttöönottoon, jossa raporttien analysoijat kokoontuisivat yhteen ja raporteista saadun tiedon perusteella arvioisivat, mitä tehtiin oikein ja mitä pitäisi tehdä toisin.

Tutkija antoi haastateltavalle toisen esimerkkiraportin haastattelua varten Controllerilta saadusta asukaslaskutus raportista (Asukaslaskutusraportti.) Haastateltava koki esimerkki raportin graafisen osan selkeäksi. Graafisen osan viivojen ja pylväiden on tärkeää erottua, varsinkin tietokoneruudulla tai taululle heijastettuna. Lisäksi haastateltava painotti pystyasteikon tärkeyttä olla selkeä. Haastattelusta ilmeni raportin laatijan tärkeys määrittää joka raporttiin erikseen pystyarvojen suuruusluokka. Raportin sisältämillä väreillä ei ollut merkitystä. Pääasiana koettiin se, että pylväät ja viivat erottuvat toisistaan. Värien erottumisessa toisistaan tuntui haastateltavan mielestä olevan ongelmia ainoastaan, kun raporttia katsoo tietokoneruudun sijaan valkokankaalta, tykillä heijastettuna. Raporttien muokkaaminen koettiin raporttien käyttöä lisäävänä tekijänä. ”Katsoisin raportteja enemmän, ehdottomasti.”

Haastateltava koki kustannuspaikkalähtöisen raportoinnin hyväksi raportointitavaksi. Haastattelusta ilmeni kuinka kustannuspaikkalähtöinen laskenta edesauttaa kustannusten kohdistamista suoritteille ja hankkeille. Kustannuspaikkalaskennalla saadaan laskettua tarvittavat tuote- ja hankekohtaiset kulut ja hankkeen kannattavuus. Haastattelusta ilmeni, että yrityksen kus-

tannuspaikkajakoissa noudatetaan säätiön omaa kustannuspaikkajakoa. Kustannuspakat on jaettu säätiössä kiinteistöittäin. Tutkija esitti haastateltavalle lisäkysymyksen kustannuspaikkojen mahdollisesta ryhmittelyperiaatteiden uudistamisesta. Haastateltava ei kokenut kustannuspaikkojen vaihtamista kiinteistöistä aluekohtaisiksi kannattavana muutoksena. Haastateltava ehdotti, että kustannuspaikkajakoa rakennustyypeittäin kannattaisi kokeiluluontoisesti testata. Osaa raporttien käyttäjistä rakennustyypeittäin tehtävän kustannuspaikkajaon koettiin hyödyntävän. Kustannuspaikat voisi ryhmitellä kokeilumielisesti rakennustyypeittäin, kerrostalot, rivitalot, luhtitalot ja parakit.

Haastateltava sai tutkijalta tarkasteltavaksi kiinteistöjen kunnossapitoa varten luodun pääraportin sekä apuraportin. Raportti oli tutkijan mukana haastattelussa ja raportin oli tuottanut talousosaston Controller yhdessä opinnäytetyöntekijän kanssa. (Liite4) Haastateltava koki jokaisen raportin sisältämän sarakkeen tarpeelliseksi. Haastateltava kaipasi raporttiin yhtä saraketta lisää. Koko vuoden talousarvio sarake koettaisiin tuovan vertailuinformaatiota raporttiin. ”Jopa kaipaisin talousarvio saraketta raporttiin” Haastateltava tuntui pitävän tileittäin jaoteltua raporttia ehdottoman tärkeänä raportin jaotteluominaisuutena. Raportointia on harjoitettu tileittäin monta vuotta. Haastattelusta nousi esiin kolme tiliä, jotka haastateltava koki oman työnsä kannalta tärkeimmiksi itselleen. Tilien tietoja käytetään apuna kiinteistöjen peruskorjauksissa sekä uudisrakentamisessa. Lisäksi kannattavana koettiin raporttien jako pää- ja apuraportteihin. ”Lisäraportti on hyvä juttu, yhteen raporttiin ei tarvitse tunkea liikaa tavaraa. Yksi raportti, josta näkyy kokonaisuus, ja muutama tarkempi raportti olisi hyvä asia”. Esimerkkiraportin yksi väliotsikko tuntui tuovan raporttiin sekavuutta. Otsikko viittasi erääseen toiseen kunnossapidon muotoon, kuin mitä kyseinen raportti sisälsi. Otsikkojen muotoon on hyvä kiinnittää vielä enemmän huomiota.

Esimerkkiraportin sisältämät edellisvuosien toteumien pohjalta tehdyt ennusteet koettiin tarpeettomiksi. Haastateltava painotti, että ennustaminen tulisi toteuttaa kiinteistöpuolen työntekijöiden arvioiden pohjalta. Haastateltavalla oli esittää jo suunnitteilla oleva idea kiinteistöjen kustannusten ennustamiseen. Käytännössä kiinteistöpuolen isännöitsijöinä, kiinteistöissä tasaisin väliajoin käyvät henkilöt syöttäisivät mielipiteitään ja silmämääräisesti tekemiään arvioitaan määrättyyn, jo henkilöiden käytössä olevaan tietojärjestelmään. Kiinteistöjen kunnostuksen ja ylläpidon edellyttämiä tarpeita varten havaintojen perusteella tehdyt analyysit koettiin vertailukelpoisempaa tietoa antaviksi ennusteiksi, kuin kirjanpidollisten, edellisvuosien toteumien pohjalta tehtävien ennusteiden. Raporttien kehittäminen koettiin kannattavana asiana pitkällä tähtäimellä. Tärkeäksi koettiin raportointikäytännön suunnittelemiseen panostamisen. ”Hyvä juttu kehittää”. Haastateltavan mielestä tällä hetkellä raporteista hyödynnetään vain ”jäävuoren huippu”. Sisällöltään erilaisille sekä eri ohjelmistoilla tuotetuille raporteille tuntui olevan käyttöä. Kokonaisuudessaan haastateltava tuntui pitävän kirjanpidollisia raportteja tärkeänä apuvälineenä työsäään. Kuitenkin kunnossapidon kulujen ennustamis-

ta niillä ei pysty luotettavasti tekemään. Tähän haastateltavalla oli jo valmiiksi edelläkin jo mainittu työalalla oleva ratkaisu, tietojärjestelmä. Haastateltava tuntui pitävän tärkeänä kiinteistöpuolen isännöitsijöiden arvioita kiinteistöjen kunnossapidosta. Arviot syötettäisiin jo olemassa olevaan tietojärjestelmään, josta kiinteistöpuolen henkilöt voisivat itse käydä hakemassa tarvitsemansa tiedot ja järjestelmän ominaisuuksilla luoda tarvitsemansa raportit. Excelillä ja uudella ohjelmistolla luotuja raportteja käytettäisiin kaiken muun arvioinnissa, mutta kiinteistöjen kunnan ennustamisessa käytettäisiin tätä yllämainittua tietojärjestelmää. ”Ennusteen pitää syntyä isännöitsijöiden arvioiden perusteella, jotta se antaa tarpeellista tietoa.” Työkaluja raporttien laatimiseen nähtiin olevan laajasti ja niiden hyödyntämisen tehostaminen koettiin tarpeelliseksi. Haastattelusta ilmeni, että suuriosa raporteista olisi mahdollista ja kannattavaa luoda staattisiksi eli vakiomuotoisiksi raporteiksi yrityksen tietojärjestelmien avulla. Raportit, joita ei voi luoda vakiomuotoisiksi, on mahdollista luoda joko dynaamisella ajolla tai henkilön porautumalla itse tietoihin.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation kustannuspaikkakohtainen raportointikäytäntö ja sen tarvitsemat mahdolliset kehitystä vaativat osa-alueet. Tutkimuksessa keskityttiin erilaisiin raportointijärjestelmiin ja kartoitettiin tarkemmin yrityksen käytössä olevista raportointijärjestelmistä parhaiten juuri kunnossapidon raportointiin sopivat järjestelmät. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään tavat, joilla toiminnalle suotuisin raportointikäytäntö saataisiin tehokkaimmin käyttöön. Tutkimuksessa haastateltiin sekä taloushallinnon että organisaation kunnossapidon henkilöitä sekä toteutettiin toimintatutkimus, muokkaamalla kunnossapidonraportteja. Teoriaan perehtymällä sekä haastatteluiden ja toimintatutkimuksen avulla saatiin kerättyä vastaukset tutkijan laatimiin kysymyksiin. Tällä pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksen tulokset saadaan toteutettua kohdeorganisaatiossa käytännön tasolla. Raporttien käyttäjän haastattelusta ilmeni raporttien tärkeys ja hyöty yrityksen kustannusten kartoittamisessa. Haastateltava koki raportit välttämättömiksi, mutta näki niissä myös kehitettävää. Haastattelusta ilmeni raporttien käyttäjien raporttien kehityshalukkuus. Haastattelun perusteella raportointi on tärkeä osa organisaation kiinteistöjen kunnossapidon suunnitteluprosessia, mikä on ensisijaista tuottojen ja kustannusten kehityssuuntien arvioimisessa (Jyrkkiö & Riistama 2002, 262.)

5.1 Yhteistyöyrityksen raportointikäytäntö

Tässä kappaleessa käsitellään pääasiassa raportin käyttäjien näkemyksiä ja kokemuksia case-yrityksen kunnossapidon tämänhetkisestä raportointikäytännöstä. Osiossa keskitytään raporttien laadinnan keskeisiin asioihin: raporttien sisältöön, luotettavuuteen ja ajoitukseen.

Raporttien sisältö tuntui vastaavan Raportin käyttäjän informaation tarvetta kohtalaisesti. Haastateltavat painottivat yhteistyön tärkeyttä talousosaston ja kiinteistöosaston välillä. Yhteistyöllä tuntui olevan merkittävä vaikutus raportointiprosessin kehittämisessä. Raporttien tehokkuus riippui johdon henkilön mielestä paljolti raporttien helppolukuisuudesta. Haastateltava koki raporteissa käytetyn kielen ymmärrettäväksi ja helppolukuiseksi, millä on todettu olevan vaikutusta raporttien tehokkuuteen. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 263) Vaikka raporttien käyttäjällä (Haastateltava kaksi) ei ollut erityisemmin mitään negatiivista sanottavaa raporttien ajoituksesta, ei periodiraporttien (säännöllisin aikavälein ilmestyvien raporttien), ilmestyminen ollut aina säännöllistä. Tämä tarkoittaa sitä, että raportit eivät ole välttämättä aina käytettävissä, kun niitä tarvittaisiin. Haastattelusta myös ilmeni, että raporttien vastaanottaja koki kirjallisten raporttien esittämisen raportin saamisen yhteydessä merkittäväksi hyödyksi raporttien analysoimisessa. Haastateltava sai suullisen esityksen raportista aina, kun sitä itse suullisesti tai kirjallisesti pyysi. Haastateltava tuntui pitävän tutkijan esittämästä ideasta liittää raportin alkuun kirjanpitäjän laatima tiivistelmä raporttien sisällöstä. Idea koettiin hyvänä vaihtoehtona suulliselle raportin esitystavalle, sillä haastattelusta ilmeni, että raporttien käyttäjät ovat usein toimistolla myös aikoina, jolloin laskentatoimessa työskentelevät henkilöt olivat jo poistuneet toimistolta ja suullinen esitys raportin sisällöstä oli mahdotonta saada. Raporttien alkuun sijoitettava raportti tiivistelmä tuntui haastateltavasta erinomaiselta vaihtoehdolta suulliselle kirjanpitäjän esittämälle esitykselle. Haastateltava koki myös graafisen kuvan antavan huomattavasti nopeammin kokonaiskuvan kiinteistöjen, taloudellisesta tilasta ja toteutumisesta kuin tähän asti käytetty, täysin numeraalinen raportti. Graafinen raportointi tuo siis merkittävää lisäarvoa kiinteistöpuolen henkilöille toimitettavaan materiaaleihin.

5.2 Raportoinnin peruseriaatteet yhteistyöyrityksessä

Raportoinnin tavoitteena on antaa työn suorittamisen kannalta oleellista tietoa (Alhola & Lauslahti 2005, 320.) Tässä kappaleessa keskitytään raportoinnin peruseriaatteiden laatuun säätiössä. Kappaleessa keskitytään erityisesti raporttien sisältöön ja peruseriaatteisiin.

Haastateltava koki tämänhetkisten kunnossapidon raporttien sisältävän pääasiassa huomionarvoista informaatiota, joitakin sisällöllisiä asioita raporteista voisi kuitenkin haastateltavan mielestä muuttaa. Raportoinnin peruseriaatteita ovat tiedon oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus (Alhola & Lauslahti 2005, 316). Haastateltava koki pääasiassa tiedon peruseriaatteiden toteutumisen onnistuneena kokonaisuutena kunnossapidon raportoinnissa. Haastateltava ei ollut saanut organisaatiossa työskennellessään raporttia, joka olisi johtanut häntä harhaan. Haastateltava oli tyytyväinen raporttien sisältämään informaatioon.

Toisessa raportoinnin peruseriaatteessa, tiedon oleellisuudessa oli haastateltavan mielestä joitain parannusta vaativia kohtia. Raportoinnin tulee tukea esimerkiksi operatiivisen työn,

kuten hankintojen tekemistä. Haastateltava kertoi saaneensa toisinaan raportteja, joita ei kokenut välttämättömiksi päätöksen teossa. Kolmas raportoinnin peruserä, tiedon oikea-aikaisuudessa oli haastateltavan mielestä kehitettävää. Jos, esimerkiksi budjetointia varten tehtävä raportti tulee budjettikautena myöhässä, ei haastateltava pysty suunnittelemaan resurssien käyttöä tehokkaasti.

5.3 Raporttien käyttäjälähtöisyys yhteistyöyhteyksessä

Tämä kappale käsittelee organisaation raportoinnin käyttäjälähtöisyyttä. Raportointi on tehtävä käyttäjien tarpeiden mukaisesti (Alhola & Lauslahti 2000, 324.) Haastattelusta ilmeni käyttäjien tarpeiden huomiointi raporttien laadinnan yhteydessä. Haastateltava koki, että raporttien laatija on huomionut raporteissa käyttäjien tarpeet ja vastualueet. Haastateltava koki raportit juuri hänen vastualueidensa vaatimien informaatiotekijöiden pohjalta luoduiksi. Toisin kuin käyttäjälähtöisyyden onnistumisessa yrityksen raportoinnissa, tulosseurantakokouksien järjestämisessä tuntui olevan kehitettävää. Tutkimuksesta ilmeni, että kunnossapidon johtohenkilöille olisi suositeltavaa järjestää tulosseurantakokouksia, joissa henkilöt yhdessä pohtisivat kustannusten muutoksia ja niiden syntyyn vaikuttaneita tekijöitä. Tällaisessa kokouksessa olisi myös kannattavaa nimetä mahdollisiin toimenpiteisiin ryhdyttäessä toimenpiteistä vastaavat henkilöt. Haastattelusta ilmeni, että kokousten puuttuminen johtui pääosin henkilöiden kiireisistä aikatauluista. Kunnossapidon henkilöt työskentelevät usein poissa toimistolta ja näin yhteisen kokoushetken järjestäminen koettiin hankalaksi.

Kokonaaisuudessaan vaikutti siltä, että kunnossapidon raportointi on kunnossa ja kaipaa ainoastaan pientä hienosäätöä. Haastattelusta kävi ilmi, suunnitteluvaiheeseen tulevaisuudessa enemmän panostaminen, jolloin uusien ohjelmien käyttöönottoprosessi olisi pitkällä tähtäimellä kustannustehokkaampaa. Uusien raportointijärjestelmien suunnitteluvaiheeseen panostaminen koettiin sekä ohjelmiston käyttäjän, että raporttien analysoijien mielestä merkittäväksi tekijäksi raportointijärjestelmien käyttöönottoprosessissa. Tutkimuksesta ilmeni, että kaikista onnistuneinta tämän hetken raportoinnissa on yhteistyö raporttien laatijan ja analysoijan välillä. Yhteistyö koettiin onnistuneena sekä käyttäjän, että johdon henkilönkin puolelta. Lisäksi tutkimuksesta ilmeni, sekä raporttien laatijan, että käyttäjien innokkuus raportointiprosessin kehittämistä varten. Hyvä motivaatio, sekä yhteisymmärrys käyttäjien, että raporttien laatijoiden välillä tuntui haastateltavien mielestä olevan merkittävä voimavara kehitettäessä raportointia.

5.4 Tutkimustulosten perusteella esitettävät kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tuli esiin, että raportoinnin rooli ja merkitys johdon raportoinnissa on merkittävä. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan johdon raportointia pidetään ensiarvoisena

tekijänä yrityksessä, vaikkakin siitä löytyy kehitettävää niin informaation sisällön, esitystavan, tiedon kulun- ja aikataulutuksen osalta. Raportoinnissa oli sekä käyttäjien että raporttien laatijoiden mielestä hieman kehitettävää. Tutkimus oli ajankohtainen yrityksessä, sillä tutkimuksen pohjalta raportointia pystytään kehittämään vastaamaan parhaiten käyttäjien tietotarpeita. Tutkimuksesta ilmeni, että erityisesti kehitettävää kaipaava kunnossapidon raporttien aikataulutus. Tutkimustulosten mukaan sekä raporttien luoja, että käyttäjät hyötyvät sitä enemmän, mitä nopeammin raportit saadaan luotua oikeanlaisiksi ja niiden aikataulutus luotua säännölliseksi. Yleisellä aikataulutuksen luomisella yritys voi saada yksinkertaisesti tehostettua raportointia. Tutkimuksessa kävi ilmi raporttien tarve budjettikausien alkaessa. Kehitysehdotuksena on luoda kunnossapidon raportteja monipuolisemmin juuri budjettikausien alkaessa. Vastauksista kävi myös ilmi, että raportoinnin jatkuvuuteen kannattaisi kiinnittää huomiota. Jatkuvuus vaikuttaisi raporttien luotettavuuteen. Raportoinnin vaikutusta pystytään vahvistamaan, jos sitä toteutetaan säännönmukaisesti ja siitä kerrotaan asianomaisille (Alhola & Lauslahti 2000, 322.)

Kuten luvussa neljä ilmeni, raporttimassan laajuus ja paljous vaikeuttavat raporttien löytymistä yrityksen tietojärjestelmästä. Toisena kehitysehdotuksena on luoda yrityksen tietojärjestelmään kansio, jossa kaikki kiinteistöpuolen raportit sijaitsevat, ja johon ne sovittuna päivänä säännöllisesti viedään. Tulosten pohjalta kiinteistöosaston johtohenkilöiden olisi kannattavaa pitää esimerkiksi neljännesvuosittain seurantakokous, jossa jokaisen päättäjän raportteja käytäisiin yhdessä läpi. Näin kustannusten muutoksia ja niiden syntyyn vaikuttaneita tekijöitä pystyttäisiin pohtimaan useamman henkilön näkökulmista, kuin tällä hetkellä. Raporttien ulkoasua tulisi muuttaa ulkonäöllisesti ja sisällöstä rajata pois suppeat tiedot ja keskittyä laajaan ajanjaksoon. Sisältö oli liiankin tarkka johdon henkilöiden tarpeeseen. Näitä tutkimustuloksia voidaan hyödyntää säätiön kunnossapidon raportoinnissa ja näin saada aikaan tehokas raportointikäytäntö.

5.5 Yhteenveto tuloksista

Tämä tutkimuksen virikkeenä oli osallistuminen Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön raportointiin ja ajatus siitä, että tutkimuksesta olisi käytännöllistä hyötyä kokonaisuudessaan säätiön johdon laskentatoimelle. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Hoasin nykyinen raportointikäytäntö ja löytää siihen mahdollisia kehitysehdotuksia, tavoitteena raporttien tietotarpeiden kartoitus. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkija kävi läpi johdon laskentatoimen sekä raportoinnin teoriaa, osallistui yrityksen raportointiprosessiin raporttien luoja ja teki kaksi teemahaastattelua. Tutkimuksesta ilmeni, että säätiön kiinteistöpuolen raportoinnilla pyritään mahdollistamaan johtoa keskittymään oleellisiin, yritykselle kannattaviin asioihin. Tämä on organisaation kannalta hyödyllinen asia ja se tukee organisaation kannattavuutta. Tutkimuksen perusteella vaikutti siltä, että kunnossapidon raportointi on tällä hetkel-

lä jatkuvaa toimintaa, mutta sitä tulee vielä jossain määrin kehittää, jotta raportoinnista saadaan käyttäjille mahdollisimman hyödyllinen. Tutkimuksesta ilmeni, että kunnossapidon raportointia varten säätiössä on kolme erilaista raportointijärjestelmää. Kahta järjestelmistä kehitetään edelleen ja yksi oli pitkään käytetty ja toimivaksi koettu. Tutkimustulosten perusteella näytti siltä, että raportointijärjestelmien käyttöönoton suunnitteluprosessissa oli joitain kohtia, jotka heijastuvat raportointiin vielä käyttöönoton jälkeenkin. Tällä hetkellä kahta kunnossapidon jo käyttöönotettua järjestelmää kehitetään edelleen. Tavoitteeksi on asetettu, että molemmat järjestelmät toimivat moitteettomasti vuoden sisällä.

Tutkimuksesta ilmeni, että sekä johdon että raporttien laatijoiden yhteisenä tavoitteena on saada luotua raportointijärjestelmä, josta on hyötyä kiinteistöosaston ohella myös muillekin osastoille kuten asiakaspalvelun työntekijöille sekä taloushallinto-osastolle. Tutkimuksen perusteella raportoinnin tietotarpeet saadaan halutuiksi sopeuttamalla tässä tutkimuksessa esiin tuodut kehitysehdotukset tämänhetkiseen raportointiin. Kehitysehdotukset tuovat uusia elementtejä yrityksen raportointiin ja sitä kautta myös yrityksen johdon laskentatoimeen. Tutkimuksesta ilmeni, että uusi järjestelmä on ollut kannattava investointi yritykselle. Se kattaa selvästi sekä taloushenkilöiden että johdon henkilöiden tarpeet. Lisäksi uusi järjestelmä on helpottanut tiedon jakelua ja näin säästänyt raportin laatijan aikaa. Molemmista haastateluista nousi selkeästi esille uuden järjestelmän mahdollistama suurempi ja selkeämpi analyysi raportoidusta tilanteesta. Lisäksi järjestelmä selkeästi tuottaa reaaliaikaista tietoa. Tutkimuksen löydösten valossa yrityksen kiinteistöpuolen johdon raportoinnin kehittäminen raportoinnin peruseräperiaatteita noudattamalla edellyttää kiinteistöosaston raportointikäytäntöjen tehostamista edellä mainittujen kehitysehdotusten perusteella. Näin raporteista saadaan entistä merkityksellisempiä, havainnollistavimpia ja niiden avulla voidaan entistäkin tehokkaammin perustella johdon tulevat päätökset.

Lähteet

Kirjat ja painetut julkaisut

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell.

Alhola, K & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki. Edita Prima.

Bergstrand, J. 1997. Tehokas talouden ohjaus.3.painos. Juva WSOY.

Eskola, A. & Mäntysaari, A.2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J & Niskanen, M. Helsinki. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima.

Jyrkkiö, E & Riistama, V. 2001. Laskentatoimi päätöksenteon tukena. 13.-14. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Kinnunen, J. Laitinen, E.K. Laitinen, T. Leppiniemi, J & Puttonen, V. 2009. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lindfors, H & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen Budjetointi & raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2002. Johdon laskentatoimi. 4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset lähteet

Aitamurto, J & Vitakoski, R. 2010. Tietoja ja tilastoja opiskelija-asumisesta Suomessa vuonna 2009. Viitattu 6.8.2010.

<http://www.opiskelija-asunnot.fi/attachements/2010-06-15T14-39-3486.pdf>

Epicor BI Business Intelligence. Tehokasta raportointia ja tietoa päätöksentekoon. Viitattu 1.6.2010. <http://www.epicor.com/MRCPublic/Business%20Intelligence%20Ratkaisut.pdf>
Hoas 2010. Kunnossapito. Viitattu 15.6.2010.

<http://www.hoas.fi/www/hoaswww.nsf/sp?open&cid=kunnossapito&treecomponent1nf=FI\Navi\hoasinasukkaille\kiinteistonhoito\kunnossapito&treecomponent1nfa=o>

Hoas 2010. Säätiön säännöt 2010. Viitattu 5.8.2010.

[http://www.hoas.fi/www/hoaswww.nsf/0/2208894DFAE39E77C22577000042B6BF/\\$FILE/S%E4%E4ti%F6n%20s%E4%E4nn%F6t%202010.pdf](http://www.hoas.fi/www/hoaswww.nsf/0/2208894DFAE39E77C22577000042B6BF/$FILE/S%E4%E4ti%F6n%20s%E4%E4nn%F6t%202010.pdf)

Hoas 2020. Toimintakertomus. 2009. Viitattu 18.8.2010.

[http://www.hoas.fi/www/hoaswww.nsf/0/2208894DFAE39E77C22577000042B6BF/\\$FILE/Toimintakertomus%202009.pdf](http://www.hoas.fi/www/hoaswww.nsf/0/2208894DFAE39E77C22577000042B6BF/$FILE/Toimintakertomus%202009.pdf)

Hoas 2010. Hoas työnantajana. Viitattu 14.6.2010.

<http://www.hoas.fi/www/hoaswww.nsf/sp?open&cid=hoastyonantajana&treecomponent1nf=FI\Navi\hoas\hoastyonantajana&treecomponent1nfa=o>

Lähteenmäki, L. 2010. Mistä kämppä opiskelijalle? Viitattu 18.8.2010.

<http://www.helsinki.fi/fi/index/koulutusjaopiskelu/opiskelijana/opiskelijaasuminen.html>

Natunen, J. 2005. Raportoinnin kehittäminen tietovaraston avulla. Viitattu 26.6.2010.

http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIO30100/DW_Raportointi.pdf

OAMK. 2001. Laskentatoimi. Viitattu 16.5.2010.

<http://www.oamk.fi/~rai jaw/yrjat/laskentatoimi/laskenta.htm#Laskentatoimi>

OAMK. 2008. Laskentatoimen tehtävät ja lajit. Viitattu 9.6.2010.

http://www.oamk.fi/~merjalu/kirjanpidon_perusteet/laskentatoimen_tehtavat_ja_lajit.htm

Opiskelija-asunnot.fi. Turvallista ja edullista asumista. Viitattu 26.8.2010.

<http://www.opiskelija-asunnot.fi/asuminen/>

Saukkonen, P. Tutkimusmenetelmät. Haettu 25.5.2010.

<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Silvasti, A. 2009. Haastattelevinen. Viitattu 15.5.2010.

http://blogs.helsinki.fi/tklehton/files/2009/09/Kvalimenetelm%C3%A4t_090923.pdf

Taloussanomat. Taloussanakirja:budjetti. Viitattu 8.6.2010.

http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=budjetti

Taloussanomat. Taloussanakira:laskentatoimi. Viitattu 7.6.2010.

http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=laskentatoimi

Taloustutkimus. Viitattu 17.08.2010.

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Turtiainen. Laskentatoimi. Viitattu 2.6.2010.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/laskentatoimi/aloitus.php>

Julkaisemattomat lähteet

Controllerin haastattelu 8.6.2010. Helsingin seudun opiskelija-asuntosääto. Helsinki.

Hoas 2010. Asukaslaskutus raportti. Tulostettu 2.6.2010. Sisäinen materiaali.

Hoas 2010. Jatkuva kunnossapito kk-toteuma raportti. Tulostettu 1.6.2010. Sisäinen materiaali.

Hoas 2010. Jatkuva kunnossapito, lajit raportti. Tulostettu 11.6.2010. Sisäinen materiaali.

Hoas 2010. Kunnossapidon raportti. Tulostettu 1.6.2010. Sisäinen materiaali.

Hoas 2010. Ohjelmoitu kunnossapito kk-toteuma raportti. Tulostettu 1.6.2010. Sisäinen materiaali.

Hoas 2010. Ohjelmoitu kunnossapito lajeittain raportti. Tulostettu 1.6.2010. Sisäinen materiaali.

Hokkanen, Latvala & Näsi.

Johdon laskentatoimen hyväksikäyttö ja kehittämistarpeet erilaisissa kunnallisissa toimintayksiköissä. Viitattu 23.6.2010.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20950/Nasi_Hokkanen_Latvanen.pdf?sequence=1

Järjestelmä X Käyttäjän Käsikirja. 2009. Helsingin seudun opiskelija-asuntosääto. Helsinki. Sisäinen materiaali.

Järjestelmä X raportoi puolestasi. Helsingin seudun opiskelija- asuntosäättö. Helsinki. Sisäinen materiaali.

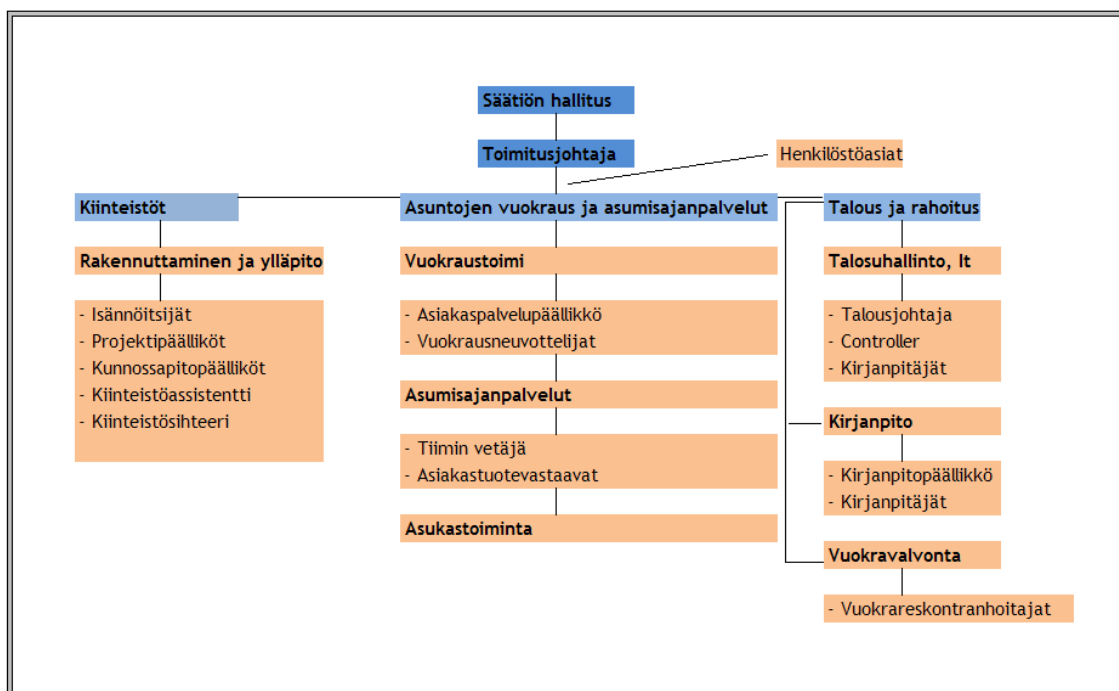
Oja, V. Informaation ja palvelun laatu tietojärjestelmän menestystekijöinä pienten ja keskisuurten asiantuntijaorganisaatioiden johdon raportoinnissa. Viitattu 12.8.2010.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23018/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201003041302.pdf?sequence=1>

Projektipäällikön haastattelu. 15.6.2010. Helsingin seudun opiskelija-asuntosäättö. Helsinki.

Puolamäki, E. Strategic Management Accounting Constructions in organizations, A Structuration Analysis Of Two Divisional Strategy Processes. Haettu 20.07.2010.
http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10_2004.pdf s43

Kuviot

Kuvio 1: Kunnossapidon raportointi.....	10
Kuvio 2: Järjestelmä X Toimintakaavio (Mukailtu Järjestelmä X raportoi puolestasi)....	12
Kuvio 3: Tutkimuksen rakenne.....	14
Kuvio 4: Laskentatoimi palvelee organisaatiota ja sen sidosryhmiä (Mukailtu Jormakka ym. 2009)	19
Kuvio 5: Johdon raportoinnin tehtävät (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2005)	25
Kuvio 6: Raportointi aikajanalla (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2000)	27
Kuvio 7: Raporttien yksityisyyskohtaisuus (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2005).....	28
Kuvio 8: Raportointi-informaation kerääminen (Mukailtu Alhola & Lauslahti 2000)	30



Liite 1, organisaatiokaavio

Liite 2, Haastattelu yksi

Hoasin raportin laatijan raportoinnin kokemukset

Teemat:

Raporttien laadinta

Raporttien analysoijat

Raportoinnin kehittäminen

Tämänhetkiset raportit kiinteistöpuolen päätöksenteon tueksi

Tässä työssä on tarkoituksena selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat johdon raportointiin ja onko tekijöitä, joita olisi kehitettävä kiinteistöjen raportoinnin tehostamiseksi. Tutkimus tehdään sekä raportin laatijalle, että raporttien käyttäjille, rakennuttamisen ja ylläpidon johtohenkilöille.

Tämän päivän liiketoiminnassa jatkuva raportointi ja tiedon analysointi ovat perus edellytyksiä tehokkaan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Tiedon merkitys on kasvanut yhdeksi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi; kun tiedät mitä, missä, milloin, miksi, miten tai mihin hintaan - pystyt ohjaamaan liiketoimintaasi tehokkaammin ja helpottamaan päätöksentekoa. Avainasiana on, että saat tarvitsemasi tiedon aina nopeasti ja helposti. (Tehokasta raportointia ja tietoa päätöksentekoon)

Haastattelussa on tarkoitettu, että kaikkiin kysymyksiin vastataan oman työn toimenkuvan kannalta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksilölliset vastaukset tule ilmi työstä. Nauhoitettu haastattelu litteroidaan ja sen jälkeen poistetaan nauhurista.

Toivon, että vastaukset ovat positiivisia ja saamme aktiivisen keskustelun aikaan. Näin haastattelu hyödyttää eniten Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiötä. Haastattelen raportin laatijaa sekä kiinteistöpuolen työntekijää tutkitun teorian sekä raportteja työstäessäni tekemieni havaintojen perusteella.

Opinnäytetyön tekijänä toimii Neea Rouvinen Laurea ammattikorkeakoulusta ja yhteyshenkilönä Helsingin opiskelija-asuntosäätiössä kirjanpitoapäällikkö. Opinnäytetyö ohjaajana toimii Kaija Koivusalo sekä Sari Hakala Laurea Leppävaarasta.

Raporttien laadinta

Mitä periaatteita raportoinnissa noudatetaan yleisesti?

Millaisia raportointiprosesseja on olemassa ja tulee olemaan?

Onko Hoasilla laadittu erillisiä raportointisuunnitelmia, kuka, jos ei, pitäisikö?

Ketkä kaikki henkilöt päättävät raportoinnista ja vaikuttavat raportointiin? (Ketkä osallistuvat raportointiin ja päätöksentekoon?)

Raporttien analysoijat

Onko raportteja päätöksenteossa apuna käyttäviltä henkilöiltä tullut toiveita raportoinnin kehittämisen suhteen?

Onko suunnitelmissa lisätä uusia raportteja, millaisia?

Mistä/keiltä henkilöiltä uusien raporttien tarve sai alkunsa?

Raportoinnin kehittäminen

Mitä tavoitteita raportoinnille on asetettu?

Olisiko tarvetta jollekin uudelle tavoitteelle?

Teillä on otettu käyttöön uusi raportointiohjelma

Muuttuiko raportointiprosessi uuden raportointijärjestelmän käyttöönoton seurauksena, miten?

Miten raportointi näkyy esimerkiksi tiedon jakelussa, ennustamisessa ja investointien seurannassa?

Tämänhetkiset raportit kiinteistöpuolen päätöksenteon tueksi

Mihin tarkoitukseen kiinteistöpuolen raportteja laaditaan?

Kuinka usein kyseisiä raportteja laaditaan?

Oletko saanut palautetta raporttien hyödyllisyydestä, minkälaista?

Kiitos vastauksistanne!

Liite 3, Haastattelu kaksi

Hoasin kiinteistöpuolen raportoinnin kokemukset

Teemat:

Nykyiset raportit

Raporttien sisältö

Raporttien tarpeellisuus

Raporttien aikatasot

Raporttien saatavuus

Raporttien ulkoasu

Tässä työssä on tarkoituksena selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat raportointiin ja onko tekijöitä, joita olisi kehitettävä kiinteistöjen raportoinnin tehostamiseksi Hoasilla. Tutkimus tehdään rakennuttamisen ja ylläpidon johtohenkilöille.

Tämän päivän liiketoiminnassa jatkuva raportointi ja tiedon analysointi ovat perus edellytyksiä tehokkaan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Tiedon merkitys on kasvanut yhdeksi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi; kun tiedät mitä, missä, milloin, miksi, miten tai mihin hintaan - pystyt ohjaamaan liiketoimintaasi tehokkaammin ja helpottamaan päätöksentekoa. Avainasiana on, että saat tarvitsemasi tiedon aina nopeasti ja helposti. (Tehokasta raportointia ja tietoa päätöksentekoon)

Haastattelussa on tarkoitettu, että kaikkiin kysymyksiin vastataan oman työn toimenkuvan kannalta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksilölliset vastaukset tule ilmi työstä. Nauhoitettu haastattelu litteroidaan ja sen jälkeen poistetaan nauhurista.

Toivon, että vastaukset ovat positiivisia ja saamme aktiivisen keskustelun aikaan. Näin haastattelu hyödyttää eniten Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiötä. Haastattelun raportin laatijaa sekä kiinteistöpuolen työntekijää tutkitun teorian sekä raportteja työstäessäni tekemieni havaintojen perusteella.

Opinnäytetyön tekijänä toimii Neea Rouvinen Laurea-ammattikorkeakoulusta ja yhteyshenkilönä Helsingin opiskelija-asuntosäätiössä kirjanpitoapäällikkö. Opinnäytetyö ohjaajana toimii Kaija Koivusalo sekä Sari Hakala Laurea Leppävaarasta.

Haastattelukysymykset:

Tämänhetkiset raportit

Ovatko tämänhetkiset raportit ajantasaisia, kattavia ja tarpeellisia?

Tukevatko raportit päätöksentekoa, miten?

Kuinka tyytyväinen olette tämänhetkisiin raportteihin? (yksi = täysin tyytymätön, 5 = todella tyytyväinen)

Teillä on otettu käyttöön uusi raportointi järjestelmä, paransiko järjestelmän käyttöönotto mielestänne raportointia, miten?

Raporttien aikatasot

Saatte raportteja sekä kuukausi, että vuositasolla. Milloin koette raporttien saamisen tarpeelliseksi päätöksenteossa?

Koetteko saavanne raportteja tarpeeksi usein, pitäisikö raportteja saada enemmän/vähemmän, miksi?

Raporttien tarkkuus

Olisiko vuositason ja kuukausitason raporttien syytä olla erilaisia sisällöiltään, miksi?

Mitä kuukausitason raportin tulisi sisältää?

Mitä vuositason raportin tulisi sisältää?

Riittääkö kuukausitasolla kevyempi raportti?

Hyvän raportin ominaisuudet

Mitkä tiedot ovat päätöksentekonne kannalta olennaisia raporteissa, mitä tietoja niistä voisi karsia pois?

Riittäisikö pelkkä graafinen raportti tukemaan päätöksentekoa, vai haluatteko, että raportti sisältää myös lukuja?

Kiinnostavatko teitä raporteissa jotkut yksittäiset asiat, mitkä? vai kokonaisuus?

- Olisiko raportit hyvä saada esimerkiksi aluekohtaisesti, näkisittekö siitä vertailukelpoista tietoa?
- Olisiko raportti hyvä saada kustannuspaikoittain, palvelisiko tällainen raportti tarpeitasi?

Mitä mieltä olet ratkaisusta, että saisitte yhden pääraportin, joka sisältäisi kulut tileittäin, mutta ei talousarviota, eroa niiden välillä, eikä toteuma %:a.

Onko raportin hyvä sisältää myös edellisen vuoden tiedot? miksi?

Miltä kuulostaa idea ”yhtenäispalavereista” muiden kiinteistöpuolen henkilöiden kanssa, jossa arvioitaisiin raporteista saadun tiedon perusteella, mitä tehtiin oikein, mitä pitäisi tehdä toisin?

- Toisiko tällainen keskustelu helpommin asioita, joita ei välttämättä muuten huomaisi esiin?

Tämänhetkiset raportit eivät sisällä analyysiä raportista? Olisiko raportin syytä sisältää kirjanpitäjän tekemä analyysi kuluista? Miksi, miksi ei?

Esimerkki raportti

Tässä kohdassa käsitellään kunnossapidon raporttia. Tarkastellaan, mitä hyviä ominaisuuksia raportti sisältää ja mitä siitä voisi jättää pois. Raportti on haastattelijan mukana haastattelussa.

Raporttien saatavuus

Koetteko raporttien saamisen yksinkertaisena prosessina?

Olisiko prosessia syytä kehittää, miten?

Kuinka tyytyväinen olet raporttien saatavuuteen? (yksi = täysin tyytymätön, 5 = todella tyytyväinen)

Säästävätkö raportit aikaanne, miten?

Mainitse tärkein raportti itsellesi?

- Mika tekee yllämainitusta raportista työnne kannalta tärkeän?

Mihin käytät pääasiassa raportteja) Investointien kartoittamiseen, kannattavuuden kartoittamiseen, kustannusten vertailemiseen, johonkin muuhun, mihin?

Raporttien ulkoasu

Koetteko tarpeellisena raporttien saamisen esimerkiksi jollain toisella kielellä?

Pitäisikö raporttien olla yksityiskohtaisempia, laaja-alaisempia, vai onko niiden sisältö juuri oikeanlainen?

Olisiko joku tietty väri mikä olisi mielestänne raportin ulkoasun selkeyden kannalta hyvä olla raportin päävärinä.

Mikä on paras muoto raportin graafiselle osuudelle? (Pylväs, ympyrä)

Muuta

Näetkö kannattavavana raportoinnin kehittämisen yritykselle?

Mitä muuta haluaisit tuoda esiin raportointiin liittyen?

Mainitse kolme tärkeintä asiaa, jota vaadit raportilta!

Kuvaile raportti, joka tukisi päätöksentekoaasi parhaiten?

- Ulkoasu
- Sisältö
- Tilit
- Kulut alueittain(Espoo, Vantaa, Helsinki), vai kustannuspaikoittain?

Kiitos vastauksistanne!

Liite 4, Esimerkkiraportti

